



**Instituto de Investigación y Desarrollo
NITLAPAN-UCA**

**Overseas Development Institute
(ODI)**

**Programa Comercio y Pobreza en Latinoamérica
COPLA**

Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales: El Caso de las Panaderías en Nicaragua

**Welbin Romero Jirón
Francisco J. Pérez
Gema Lorío**

Managua, Abril 2010



AUTORES:

Welbin Romero Jirón
Francisco J. Pérez
Gema Lorio

EDICIÓN Y DISEÑO AL CUIDO DE:

Myurel Marena Vásquez R.

CORRECCIÓN DE TEXTO:

Hebé Zamora Reyes
Marcos Membreño

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:

Ana Raquel Martínez, Fanix Leonor Urbina.

FOTOGRAFÍA:

Myurel Marena Vásquez R.

IMPRESIÓN:

Edificio Nitlapan
Campus de la UCA Managua, Nicaragua
Tels: (505) 22781343, 22781344, 22780627, 22780628, 22784211.
Telefax: (505) 22760436. Apdo postal: A-242
E-mail: secnitla@ns.uca.edu.ni, nitlapan@nitlapan.org.ni
Web: www.nitlapan.org.ni

Siglas y acrónimos empleados

Agricorp	: Corporación Agrícola S.A.
BCN	: Banco Central de Nicaragua.
Copla	: Programa Comercio y Pobreza en Latinoamérica.
Fahcasa	: Fabricas de Harinas de Centroamérica S.A.
Fidamérica	: Red de proyectos financiados por el FIDA en América
Preval	: Seguimiento y Evaluación para el Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe.
Gemina	: Industria Harinera Nicaragüense.
Harinisa	: Harinera Agroindustrial de Nicaragua.
INEC	: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
Inide	: Instituto Nacional de Información y Desarrollo.
Inpyme	: Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa.
Mific	: Ministerio de Fomento, Industria y Comercio.
Minsa	: Ministerio de Salud.
Mipyme	: Micro, pequeñas y medianas empresas.
Monisa	: Molinos de Nicaragua S.A.
PEA	: Población Económicamente Activa.
Proharina	: Programa de Apoyo a la Industria Harinera de Maíz.
Promipyme	: Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
qq	: Quintales.
SDE	: Servicios de Desarrollo Empresarial
s/f	: Sin fecha.
UCA	: Universidad Centroamericana.

Programa Comercio y Pobreza en Latinoamérica



COPLA -ODI

Nicola Jones	Directora de Programa
Enrique Mendizabal	Coordinador Latinoamérica

Equipo COPLA Nicaragua Niflapan:

Arturo Grigsby Vado	Director Ejecutivo
Francisco J. Pérez	Coordinador
Welvin Romero Jirón	Investigador
Myurel Marena Vásquez	Oficial de Comunicación
Arely Morales	Asistente Administrativa
Gema Lorio López	Asistente de Investigación

Equipo de Consultores:

Rubén Gallozzi	Consultor EAP Honduras
Wilson Romero	Universidad Rafael Landívar
	Guatemala
Ana Victoria Peláez	Universidad Rafael Landívar
	Guatemala
Oscar Barrera Pérez	Consultor Nicaragüense
Elena Peña	Consultora Nicaragüense

Comercio y Pobreza en Latinoamérica (COPLA) es un programa auspiciado por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). Estudia e investiga el vínculo entre comercio, pobreza y exclusión social.

El punto de partida de COPLA es involucrarse en el debate activo, sobre la relación entre liberalización comercial y la pobreza, tomando en cuenta el impacto que ha generado en los grupos marginados como mujeres, juventud, minorías indígenas y pobres rurales.

COPLA

Entre sus objetivos se destacan, el facilitar el diálogo entre múltiples actores que jueguen un rol importante en el fomento de la economía de los distintos países. Además promover el desarrollo políticas públicas que permitan mitigar la pobreza y abarcar las oportunidades de los nuevos mercados para los pobres.

El Programa COPLA, proyecta mejorar el entendimiento de la relación entre evidencia basada en los estudios de investigación, los procesos y prácticas de la formulación de políticas y compartir este nuevo conocimiento con los diferentes actores económicos y sociales de los países que forma dicho programa.

Países que participan en COPLA:

- Overseas Development Institute (ODI), UK
- Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), Perú
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), Argentina
- Grupo Nacional de Trabajo para la Participación (GNTP), Bolivia
- La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Argentina
- Instituto de Investigación y Desarrollo Nitlapan de la Universidad Centroamericana UCA, Nicaragua.

Agradecimientos

El Instituto de Investigación y Desarrollo Nítlapan de la Universidad Centroamericana UCA, agradece los valiosos aportes brindados por los distintos representantes de organizaciones gremiales, sectores, mipymes e Instituciones de Gobierno en la elaboración de cuatro estudios de Investigación en el marco del programa Lecciones Aprendidas de la Relación entre Comercio y Pobreza en Latinoamérica (COPLA). Cuyo análisis se centra en como las mipymes se adaptan a los cambios estructurales, generados por la política de liberación comercial.

Para ellos se estudia tres cadenas y un análisis de las Mipymes desde el enfoque de género, siendo los siguientes:

- 1. Madera –Mueble en Centroamérica: Una posibilidad aun por aprovechar.*
- 2. Turismo Rural Comunitario, como Alternativa de Reducción de la Pobreza Rural en Centroamérica.*
- 3. Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales: El caso de las Panaderías en Nicaragua.*
- 4. El Aporte Económico de las Microempresarias en la Economía Local.*

Nuestro especial agradecimiento a los informantes claves, que propiciaron el espacio oportuno y participaron con sus experiencias y conocimientos en las metodologías aplicadas para la obtención de información en talleres, entrevistas, grupo focales y estudios de casos, de dichos estudios. Siendo los siguientes:

Bianca Mangas	Coordinadora del Programa de la Pequeña Industria IPADE.
Donald Porras	Cámara Nicaragüense de micro, pequeños y medianos empresarios turísticos.
Ermis Morales	Consejo Superior de la micro, pequeña y mediana empresa COSUMIPYME
Leonardo Torres	Cámara Nicaragüense del micro, pequeña empresa turística CANTUR.
Oswaldo López	Comisión Municipal de pyme de Masatepe, Nandasmo, Niquinhomo MANANIQ.
Norman Hernández	Asociación para el desarrollo para la pequeña empresa de madera ADEPEM -Catarina
Gilberto Alcocer	Consejo Nicaragüense de micro, pequeña y mediana empresa CONIMIPYME.
Eduardo Ñamendy	Representante de la Red de Muebleros- Masaya
Silvia Torres	Representante de Grupos Raíces
Mario Secundino	Representantes de Grupo Raíces

Agradecimientos

Nohemí Cuevas	Representantes de Grupos Raíces
Sergio Baltodano	Turismo Carazo -CANTUR
Aquiles Jeans	Representantes de la Cámara de Comercio Carazo
Oscar González	Cámara de Comercio de Granada
Martha del socorro	PavónAsociación del mercado de artesanías de granadina “lo nuestro”
Violeta Meza	Presidente de la Cooperativa Mueble arte de Granada
Martin Siles	Presidente de la Cooperativa Manos Artesanas de Masatepe
José Luis Solórzano	Centro de Desarrollo Empresarial CEGE-UCA
Tania Vanegas	Centro Alexander Von Humboldt
Carlos porras	Swisscontac
Leyla Pacheco	Representantes de la Cooperativas Los Maribios León.
Benito Enrique Orozco	Propietario de taller de carpintería Carf
Auxiliadora Urbina	Mueblería Auxiliadora-Niquinhomo
Gilberto Jiménez Meza	Ebanistería Maderito- Chinandega
Ernesto López	Mueblería Luz -Nandasmo
Leonardo Burgos	Muebles Burgos -Managua
Geiser Torres	COOPROFOR –San Francisco Libre
Aracelly Espinoza	COOPROFOR- San Francisco Libre

<i>Domingo Ortiz</i>	Representante del sector Madera Mueble de Masaya
<i>Johanna Morales</i>	Panadería Morales
<i>Mercedes Silva</i>	Panadería MERGUI
<i>Norma & Jorge Medina</i>	Panadería SCHICK
<i>Humberto Gómez</i>	Especialista en la Producción de Trigo Harinero.
<i>Lesther Sobalvarro</i>	Aserrió Santa Rosa Managua
<i>Arturo Morales</i>	Aserrió Las Brisas –Managua
<i>Julissa Chavarría</i>	Servicio Holandés de Cooperación SNV
<i>Josué Flores</i>	Consultor Externo SNV- Cooperación Holandesa.
<i>Bayola Palles</i>	Dirección de Planificación Instituto Nicaragüense de Turismo INTUR
<i>Rodolfo Baca</i>	Dirección de Planificación Instituto Nicaragüense de Turismo INTUR
<i>Martha Herrera</i>	Dirección de Estadísticas Instituto Nicaragüense de Turismo INTUR
<i>Mario Munguía</i>	Presidente de la Cooperativa Pilas del Hoyo León
<i>Brenner Cruz</i>	Presidenta de la Cooperativa Puesto del Sol Ometepe
<i>Justo Pastor Ramo</i>	Parque Ecológico Guarda Tinaja

Agradecimientos

Paulino Martínez

Presidente de la Cooperativa Quetzalcóatl
San Juan de Oriente

Domingo Ampié

Casa Comunal La Granadilla.

Alcaldía del Municipio de Granada. Dirección
de Promoción –Fundación
Luciérnaga

INIDE

Instituto Nacional de Información de
desarrollo

INPYME

Dirección de Desarrollo Empresarial
INPYME-Managua

CAMIPYME

Centro de Apoyo a la MIPYME de
Granada, Masaya, Matagalpa y León

Índice

I. Introducción	13
II. Mipymes, comercio y pobreza	15
III. Características de la industria de panificación en Nicaragua	19
3.1 Elementos básicos de los encadenamientos en la industria de la panificación	26
3.2 La dinámica internacional y nacional del trigo y de la harina de trigo	33
3.3 Mipymes en panadería: elementos principales de los estudios de casos	38
IV. Elementos para políticas públicas	45
V. Bibliografía	53
VI Anexos	55
Anexo 1. Estudio de caso Panadería Mergui Propietaria: Mercedes Silva	55
Anexo 2. Estudio de caso Panadería Schick Propietarios: Jorge Medina y Norma de Medina	61
Anexo 3. Estudio de caso Panadería Morales Propietaria: Johanna Morales	64
Anexo 4. Informantes en Estudio	69



Foto: Myurel Marena Vásquez R.
Panadería Morales.



I. Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son reconocidas, entre otras cosas, por su aporte a la producción nacional, por sus fuertes encadenamientos locales y por su elevada generación de empleo. La panificación en Nicaragua presenta tres características relevantes: (a) produce uno de los alimentos de mayor consumo de la población; (b) la inmensa mayoría de la producción se origina en negocios Mipymes; y (c) figura entre las actividades económicas en las que predominan las Mipymes con mayor capacidad de generación de empleo, y aunque se trata de empleo de baja remuneración, constituye una alternativa de subsistencia para asalariados que se encuentran en condición de pobreza.

Pese a estas características, la situación financiera de la mayoría de las panaderías Mipymes es precaria. Esto se debe a las condiciones que se crearon a raíz de la reestructuración de la cadena productiva asociada a la apertura comercial y al ajuste estructural. Las empresas que se encuentran en el eslabón de importación de trigo y de harina de trigo, así como en el de la elaboración interna de esta última, tienen el suficiente poder de mercado como para fijar el precio de la harina, lo cual es una práctica normal en ausencia de regulaciones antimonopolios. Adicionalmente, y pese a que el comportamiento oligopólico de las empresas harineras incrementa los costos de producción del pan, la mayoría de las panaderías no pueden incrementar los precios al consumidor, debido a que el segmento de demanda que atienden es el de menor ingreso, y la elasticidad-precio de la demanda pareciera alta debido a la existencia de alimentos sustitutos.

El mantenimiento de precios bajos de los alimentos constituye un importante objetivo gubernamental, dadas las implicaciones sociales, políticas y económicas de los mismos (control de inflación y disminución de presiones salariales). Recientemente se han impulsado, como un mecanismo de

compensación, medidas fiscales de apoyo al equipamiento de las panaderías y a la adquisición de insumos. Sin embargo, estas medidas aún son insuficientes para garantizar la incorporación adecuada de las panaderías a los mercados, en especial a los mercados internacionales. El Estado de Nicaragua ha impulsado políticas públicas orientadas a favorecer de manera general a las Mipymes, pero sin que hasta ahora haya formulado e implementado políticas públicas orientadas de manera específica al desarrollo de las panaderías.

En el programa Lecciones aprendidas de la relación entre comercio y pobreza en Latinoamérica (Copla), se decidió incluir al sector panadería para analizar cómo la pequeña industria nacional se estaba adaptando a los cambios generados por la apertura comercial. Específicamente, se pretendía ubicar potencialidades y dificultades en la incorporación de la panificación en los mercados de alto valor, de manera puntual, en los de exportación. Y en segundo término, ubicar posibles áreas de mejoras en el funcionamiento de la cadena productiva, a fin de determinar potencialidades para el incremento de la competitividad de la panificación nicaragüense.

Se parte de la sistematización de experiencias con enfoque de cadenas productivas. Sus fuentes de información son estudios de casos, grupos focales e información secundaria. Los estudios de casos se realizaron en negocios de panaderías clasificados como Mipymes, luego de haber sido seleccionados teniendo como criterio el liderazgo de la organización de los panificadores. Los estudios de casos se elaboraron mediante un análisis de dos niveles:

- a) La evaluación del contexto, con la finalidad de analizar la rama desde dos perspectivas analíticas asumidas de manera flexible: la cadena productiva y el análisis subsectorial.
- b) La sistematización de experiencias exitosas de incorporación al comercio internacional, para lo cual se tomó como referencia la Guía metodológica para la sistematización de experiencias locales de desarrollo rural FIDAMÉRICA-PREVAL 2007.

El informe se divide en cuatro partes: revisión del debate de la apertura comercial y de las políticas públicas referidas al comercio y su relación con las Mipymes; presentación de la pequeña industria de panificación; examen en detalle los elementos que se generaron de los estudios de casos, y algunas pautas para el diseño de políticas sectoriales.



II. Mipymes, comercio y pobreza

Las Mipymes se han definido tradicionalmente en Nicaragua como “todo establecimiento operando como persona natural o jurídica, urbana o rural, de uno hasta 100 trabajadores, que opera en diferentes sectores: manufactureras, agroindustriales, comerciales y de servicios” (Vega, 2006; Mific, 2004). La aprobación de la Ley Mipyme vino a agregar a la definición citada una clasificación que combina el número de trabajadores permanentes, los activos totales y las ventas totales anuales (Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, 2008). El Reglamento de la Ley establece los criterios generales de clasificación, y manda al Mific a “definir normativas internas para los casos cuyos parámetros se ubiquen en diferentes categorías” (Presidencia de la República de Nicaragua, 2008). Sin embargo, la aplicación de la nueva clasificación aún se encuentra en proceso, por lo que en el presente informe se utiliza la definición anterior.

En el país no existen datos sistemáticos sobre las Mipymes ni sobre la relación de las mismas con la pobreza. Las encuestas referidas a la medición del nivel de vida y de empleo que se realizan periódicamente, recaban información relativa al sector informal, definiéndolo como el conjunto de establecimientos con menos de seis trabajadores, y que no están dedicados a una actividad profesional ni pertenecen al sector público (Inide, 2007). En este sentido, el sector informal abarca un grupo de negocios más restringido que el comprendido por las Mipymes.

El índice de pobreza general en Nicaragua equivale al 48.3% de la población, y el de extrema pobreza al 17.2% de la misma. Aunque la pobreza y la extrema pobreza son problemas que se manifiestan en mayor magnitud y profundidad entre la población rural, con porcentajes de 70.3 y 30.5%, respectivamente,



en las áreas urbanas las cifras no dejan de ser dramáticas: el 30.9% de la población es pobre y el 6.7% se encuentra en extrema pobreza. Las tasas de desempleo para los pobres y para los pobres extremos son inferiores al 4% (Inide, 2007c).

El desempleo abierto en el país representa el 5.5% de la PEA total, y alrededor del 66% de la PEA está empleada en el sector informal. El 67.7% del total de empleados tiene ingresos inferiores al costo de la canasta básica de 53 productos, el cual ascendía a 164 dólares mensuales al momento de levantarse la encuesta, mientras el 50.3% gana por debajo de la canasta de alimentos, la cual equivale a unos 98.62 dólares mensuales. En las áreas urbanas, la proporción que gana por debajo de la canasta de alimentos es 47.2%, y, en las rurales, 55% (INEC, 2006).

De acuerdo con estos datos, las Mipymes son empleadoras de un número considerable de trabajadores en condición de pobreza, a los que hay que sumar un segmento de los propietarios de los mismos negocios. El desarrollo de políticas efectivas de fomento y de los negocios Mipymes, además de incrementar la producción y el empleo tienen efectos considerables en la reducción de la pobreza.

Uno de los ejes fundamentales para el fomento del desarrollo ha sido la política comercial, que inició un ciclo en 1990-1994, con la desgravación arancelaria unilateral y el fomento a las exportaciones, y luego evolucionó al establecimiento de una serie de tratados de libre comercio (TLC), entre los que se destacan el de México y Estados Unidos, y el que en la actualidad se negocia con la UE. Es bueno señalar que los TLC no se restringen únicamente al tema arancelario de mercancías, sino que también integran servicios y trato a las inversiones extranjeras (Grigsby y Pérez, 2007; 2009). Nicaragua asumió una política comercial que implícitamente incluía:

- a)** Rol mínimo (facilitador) del Estado en los mercados y en el comercio internacional, así como eliminación de los subsidios a las exportaciones e importaciones.
- b)** Disminución gradual de los aranceles a las importaciones.
- c)** Simplificación de los trámites a las importaciones y exportaciones.

- d)** Acuerdos de libre comercio firmados de manera individual o como bloque con el resto de países centroamericanos. Adicionalmente, el país adoptó de manera unilateral una política de inversiones extranjeras, incorporada en una ley, que considera el trato nacional y de nación más favorecida, la libertad de pagos al extranjero y la garantía de la inversión.

Con estas medidas, se espera que las señales de los mercados internacionales lleguen sin interferencia a los productores y a los empresarios. Se supone que estos últimos acceden a información precisa y en tiempo, por lo que transformarán sus actividades económicas hacia las que el mercado está demandando, y en las que el país posee ventajas competitivas. Se da por sentado, igualmente, que la producción destinada al consumo doméstico adoptará un comportamiento similar: la búsqueda de una mayor eficiencia, debido al incremento en la competencia con productos importados. Como efecto agregado, esta mayor eficiencia del aparato productivo beneficiará a los consumidores, quienes podrán acceder a productos cuyos precios no están influidos por elevados aranceles a las importaciones. Por último, los asalariados se beneficiarán presuntamente con una mayor demanda de trabajo y con el incremento de los salarios reales por dos vías: menores precios de los productos y mayores salarios.

Básicamente, esta concepción asume que la apertura comercial dinamiza el comercio internacional, el cual estimula el crecimiento económico, mientras este último, a su vez, reduce la pobreza. Sin embargo, no existe evidencia empírica de que estos efectos se produzcan realmente. Para poder avanzar en esta dirección, hay al menos tres elementos que son necesarios:

- a)** Una política activa y consciente de los estados nacionales enfocada a reforzar los esfuerzos exportadores del sector privado.
- b)** El reconocimiento de las particularidades de la estructura productiva nacional (Rosenthal, 2004).
- c)** Una mejora en la distribución del ingreso nacional.



Foto: Myurel Mareña Vázquez R.

Empaque de galleta simple, trabajador Panadería Schik.



Foto: Myurel Marena Vásquez R.
Repostería de Panadería Morales.



III. Características de la industria de panificación en Nicaragua

De acuerdo con el censo nacional de la industria de la panificación, en Nicaragua existen 1,901 establecimientos dedicados a la elaboración de productos de panadería, cada uno de los cuales cuenta con un promedio de cuatro empleados (Mifíc, 2004). La industria panadera genera un total de 7,700 empleos, de los cuales el 33% está compuesto por empleados familiares, y el 40% está representado por operarias. Según los datos del censo, el salario promedio es de 780 córdobas, una cifra que al tipo de cambio promedio anual de 2003¹ representa 51.63 dólares.

Tabla 1. Generación de empleo por la industria de panadería

Panaderías	Fuerza de trabajo				Empleados	Salario promedio	Harina procesada
	H	M	No familiar	Entrenada	Promedio	US	TM
1901	4620	3080	5200	6200	4.1	49.7	4700
100	60	40	67.5	80.5			

Mifíc, 2004.

¹El censo se realizó entre mayo de 2003 y febrero de 2004. Para la conversión de dólares a córdobas se utilizó el tipo de cambio promedio del período. Conviene tener en cuenta que la política cambiaria establece un deslizamiento anual de 5% al tipo de cambio oficial, por lo que cualquier diferencia resulta relativamente poco significativa.

Según el estudio de casos realizado en la Panadería Morales, de Managua, los tres salarios más altos son inferiores a la línea de pobreza para una familia promedio de 5.9 miembros, calculados con base en la línea de pobreza oficial (Inide, 2007c), que establece US\$ 35.62 per cápita para la pobreza general y US\$ 19.55 per cápita para la pobreza extrema. Con estos datos, y suponiendo que la línea de pobreza no se ha movido, se requeriría que al menos dos miembros de cada una de las familias tengan empleo para obtener los ingresos suficientes que permitan a las mismas completar las calorías necesarias para su correcta alimentación. Esta línea queda muy por debajo de lo que se considera una canasta básica mínima, que ronda entre los US\$ 200 y los US\$ 250.

Tabla 2. Salarios promedios pagados en las panaderías de Managua

Cargo	Salario C\$ / mes	Salario US\$ / mes
Jefe de taller	3,360.0	168.0
Oficial	2,380.0	119.0
Ayudante	1,200.0	60.0
Empacadora	1,970.0	98.5
Vendedor conductor	2,400.0	120.0
Vendedor en bicicleta	1,400.0	70.0

Fuente: Panadería Morales. Estudio de casos en panaderías de Managua.

De acuerdo con la encuesta anual de la industria manufacturera del Banco Central de Nicaragua (BCN), el valor bruto de la producción en la elaboración de productos de panadería representa alrededor del 2.15% de toda la industria manufacturera, y contribuye con un poco más del 2.5% del valor agregado bruto del total manufacturero, lo cual representa 4.6 veces el valor agregado bruto de la industria textil en su conjunto y 2.19 veces el de cuero y calzado, excluyendo en ambos casos las zonas francas. La elaboración de productos de panadería es, además, la segunda actividad de la industria manufacturera con mayor generación de empleo, superada solamente por la producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos (BCN, 2004).

Los datos de la encuesta del BCN no incluyen las actividades de importación de trigo, molinería, preparación de harina y su distribución. Además, se circunscriben a las áreas urbanas, lo cual implica un importante subregistro de la actividad panadera que se desarrolla en las zonas rurales, como una actividad no agrícola relevante.² Por esta razón, puede deducirse que el valor agregado de la cadena productiva es significativamente superior, tanto por el valor que añade la molienda, la preparación y la distribución de harina de trigo, como por la notoriedad que esta actividad ha adquirido en el medio rural no agrícola.

De acuerdo con el Mifit y con Narváez (2002), la mayoría de las panaderías son de tipo artesanal. El Inpyme, al diagnosticar las necesidades de innovación y de equipamiento de la industria de panificación, estima que el 94% de las panaderías cuenta con hornos operados con leña, el 3.7% opera con gas, y el 2% posee hornos eléctricos. De igual manera, considera que los requerimientos de equipos para modernizar los establecimientos de panificación son del orden de los 34.6 millones de dólares, si se considera únicamente los equipos básicos para operar y garantizar la inocuidad del producto.

Según Mifit, el 88% de las panaderías --que no suelen poseer una marca propia y empaquetan el pan en bolsas de plástico transparente, sin etiquetas-- produce pan simple, llamado también "blanco" (La Prensa, 2003), el cual es el de mayor consumo entre la población. Habitualmente, la producción de pan blanco se combina con la de pan dulce tradicional.³ Con mucha frecuencia, los negocios se ocupan no solamente de la producción del pan, sino también de su comercialización y de su distribución. La misma panadería se encarga de llevar a cabo esta tarea en su propio local y en los alrededores del mismo, a través de redes de pulperías ubicadas en los barrios, o bien de casa en casa, por vendedores ambulantes, que, por lo general, son trabajadores del negocio de panificación (aunque en muchos casos son parte de la familia propietaria del mismo) y, en menor medida, pequeños comerciantes dedicados a esta actividad. Las micro y pequeñas panaderías constituyen la principal fuente de abastecimiento de pan para la población de menores ingresos.

² La información de la encuesta de la industria manufacturera se organiza de acuerdo con el CIIU revisión 3. Incluye únicamente a establecimientos de más de cuatro trabajadores que están localizados en las áreas urbanas. De ahí que las inferencias realizadas a partir de sus resultados sean válidas sólo para tales áreas.

³ Se refiere a presentaciones que la población ha demandado históricamente, y que al igual que la mayoría de la producción de pan blanco, no enfrenta una demanda exigente en términos de calidad e inocuidad.



Foto: Myurel Mareña Vázquez R.

Vendedores de pan
Barrio San Judas -
Managua.

Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales:
El caso de las Panaderías de Nicaragua





Los negocios medianos, debido a que tienen mayores posibilidades para la distribución del producto, cuentan, por lo general, con camionetas de tina, y poseen marca propia.

Los segmentos de consumo de ingresos medios y altos son abastecidos por un número reducido de marcas. Entre las más importantes figuran Bimbo, importada desde Costa Rica; Aurora, una marca nacional vinculada al grupo Agricorp; y panaderías medianas que han desarrollado marcas de poca penetración en el mercado: El León Dorado, en León; Corazón de Oro, en Masaya; Panadería Norma, con varias sucursales en la capital y en algunas cabeceras departamentales circundantes; Don Pan, Puro Pan, y, más recientemente, Price Mart y Wal-Mart, esta última propietaria de los supermercados Palí y La Unión, que producen y distribuyen la marca Mi Pancito. Algunas de estas marcas se distribuyen a través de los supermercados.

La mayoría de estas panaderías nacionales tienden a dar mayor peso a la producción de pan dulce. Entre los productores de este subsector existe bastante competencia, pero ésta se enfoca muy poco en el precio, y más en la captura de segmentos de demanda a través del mejoramiento de los sistemas de distribución. El desarrollo de marcas de los supermercados es un fenómeno nuevo, y sus efectos sobre el mercado de pan aún están por verse. En general, las marcas existentes se están concentrando en la elaboración de pan dulce y de pan blanco, en las presentaciones que consumen los segmentos de mayores ingresos.

La demanda de pan es afectada por la existencia de sustitutos como la tortilla de maíz, el plátano, el banano verde y el guineo,⁴ la cual dificulta el incremento de los precios de las presentaciones de pan blanco, el producto de mayor relevancia en la panificación. Por otro lado, el grueso de la demanda de productos de la panificación se origina en los segmentos de consumo de menores ingresos, lo que influye en el nivel general de los precios de dichos productos, presionándolos a la baja. En tales condiciones, los costos con los que debe operar la oferta que atiende a este segmento, implican el empleo de métodos artesanales y poco nivel de exigencia en cuanto a calidad, peso e inocuidad.

⁴ El banano verde, dado su bajo precio, en los últimos años se ha constituido en una alternativa para las familias. El guineo es otra musácea cuyo consumo en las áreas urbanas no ha sido generalizado, pero que por su bajo precio se ha constituido en una importante opción si hay carencia de pan.

Nicaragua no es un productor de trigo, pero el consumo de pan de harina de trigo se ha constituido en parte fundamental de la dieta de la población. Los productos derivados de la harina de trigo, en especial el pan blanco, figuran entre los principales productos adquiridos por los hogares nicaragüenses. Paradójicamente, no existen datos publicados de forma periódica sobre el volumen de consumo. Según el Informe General de la encuesta de hogares sobre la medición del nivel de vida (Inide, 2005:107), el 78% de los hogares compra pan y galletas. El gasto en estos alimentos representa el 5.8% de su consumo, en cambio, gastan el 5.6% en consumo de cereales,⁵ que incluye, entre otros, la tortilla, y el 9.2% en el consumo de granos (frijol y maíz).

La canasta básica, cuya composición es definida mediante un proceso de negociación entre el gobierno, los trabajadores y el sector privado, y que es utilizada para definir salarios mínimos, asigna al consumo de cereales 99 libras entre tortilla de maíz, pinolillo,⁶ pastas y pan. A este último le corresponde el 27% del volumen total de cereales consumidos. En términos de costo, el pan sólo es superado en importancia por la tortilla de maíz. Según la canasta básica de diciembre de 2008, el consumo de pan representa el 37% del gasto planificado en cereales. Equivale, además, al 6% del costo total de la canasta básica y al 8.7% del consumo total de alimentos. El consumo aparente de pan que se deduce de la canasta básica es de 140,652.11 toneladas métricas anuales, considerando una población de 5,742,310 habitantes en 2009 (Inide, 2007b).

La demanda que es atendida por el segmento más numeroso de panaderías estimula la producción de pan, pero a costos y a precios en línea con el bajo nivel de ingresos de esa fracción de la demanda. Esto implica sacrificar calidad, peso e inocuidad para poder alcanzar la competitividad, pero implica también la existencia de un círculo vicioso en el que los panificadores no invierten para mejorar la calidad, porque con unos precios tan bajos, el mercado no les exige hacer mejoras en tal sentido. Al mismo tiempo, los talleres de panadería tampoco pueden acceder a los mercados de mayor valor, representados por los consumidores de altos ingresos y por los mercados de exportación, con lo cual se perpetúa una situación en la que la producción de pan se convierte en una actividad de subsistencia.



Foto: Myreil Mareña Vásquez R.

trabajador de
Panadería Schik.

Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales:
El caso de las Panaderías de Nicaragua

⁵ En el informe de referencia, el consumo de pan aparece en forma diferenciada y separada del consumo de cereales.

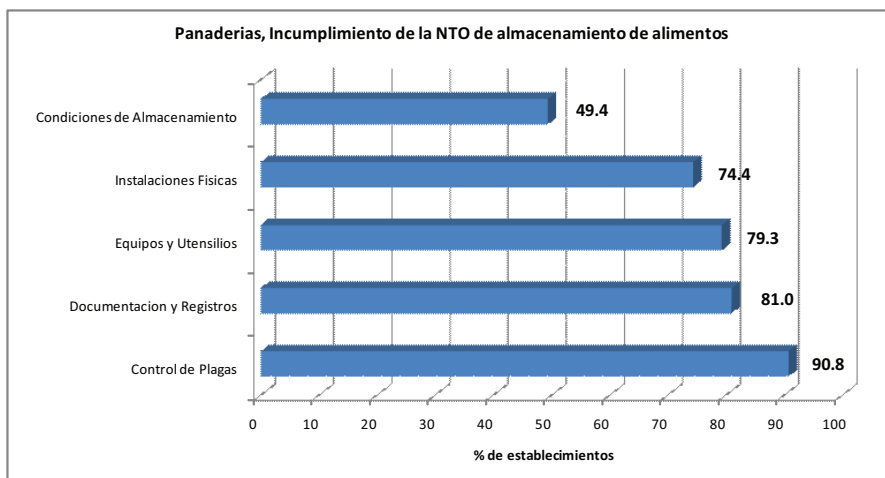
⁶ El pinolillo es una bebida tradicional muy difundida en el país. Se elabora con maíz tostado mezclado con cacao, a los que se agrega agua y azúcar.

La Comisión Nacional de Industriales del Pan en conjunto con el Ministerio de Salud (Minsa), el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (Mific), el Instituto de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, el Reino de los Países Bajos y Swisscontact-Proempresa, de la cooperación suiza, realizó un “Diagnóstico sanitario de buenas prácticas de manufacturas” en las panaderías a nivel nacional. Dicho informe revela una situación precaria de la industria en este campo. Por tratarse de alimentos para el consumo humano, la elaboración de productos de panadería requiere de la observación de un conjunto de normas orientadas a garantizar su inocuidad. En el caso de la cadena productiva de la panificación, el marco regulatorio incluye las siguientes Normas Técnicas Obligatorias Nacionales:

- Normas para el almacenamiento de alimentos (NTON 03 041-03).
- Normas para la manipulación de los alimentos (NTON 03026-99).
- Norma de harina de pan (RUAC 67.01.15.02).
- Norma técnica de panificación (NTON 03 039-02).

Con la excepción de la Norma de harina de pan, más orientada a la preparación de la misma, el resto de las normas tienen efectos de consideración en los edificios, maquinaria, equipos y utensilios empleados por las panaderías, los cuales implican inversiones e incrementos de los costos de producción que no pueden ser absorbidos por el mercado. El incumplimiento de estas normas puede ser causal de cierre de los negocios. Sin embargo, la mayoría de los establecimientos no cumple con ellas. Esta situación representa un elemento de fuerte tensión en el ambiente de negocios. El Minsa, la institución que tiene a su cargo las inspecciones relacionadas con el cumplimiento de dichas normas, no ha asumido en los hechos una política de clausura de los locales que no cumplen con los requerimientos, aunque se han presentado casos dispersos.

Fig.1 Incumplimiento de NTON de almacenamiento de alimentos por panaderías



Comisión Nacional de Industrias del Pan.



Foto: Myurel Mareña Vásquez R.

Elaboración de Bolillo tostado - Panadería Morales.

Este esquema normativo establece reglas del juego orientadas a regular el funcionamiento de los mercados en razón de las asimetrías de información existentes entre usuarios y transformadores, a fin de garantizar la salud pública. Sin embargo, él no asegura en la práctica el cumplimiento de tales reglas, porque reconoce de manera consciente que los establecimientos no cuentan con las condiciones financieras adecuadas para asumir las inversiones relacionadas, pero tampoco propone alternativas que permitan a los panificadores resolver el problema de la inocuidad, con lo que la preocupación por la salud pública se limita al establecimiento de la norma. Además de los riesgos para la salud pública implícitos en este tipo de políticas, la inocuidad también limita las posibilidades para que los panificadores puedan acceder a mercados de alto valor, especialmente el de exportación. En los hechos, esta situación implica que la inmensa mayoría de los establecimientos de panificación no aprovecha las ventajas que pudieran contener los tratados comerciales que el país ha venido firmando.

3.1 Elementos básicos de los encadenamientos en la industria de la panificación

La cadena productiva de la elaboración de derivados de la panificación está constituida por cinco eslabones básicos: importación, procesamiento de harina, comercialización de ésta, procesamiento de pan y comercialización del mismo. Sin embargo, dadas las características de las cadenas de valor, después de la liberalización comercial, los actores tienden a integrar los eslabones con un nivel máximo, desde la importación de harina hasta la colocación del pan en supermercados (Agricorp), y luego niveles de integración menores en la fase de insumos: como la importación y procesamiento de harina, luego la integración de la comercialización de este rubro, o la fase de panificación: con el procesamiento, la distribución y la comercialización del pan.

Fig. 2. Diferentes eslabones de las cadenas productivas de la panificación en Nicaragua



Pérez, F. (2009)

La cadena inicia con la importación de trigo y de harina de trigo, un eslabón que está concentrado en cinco empresas: Harinisa (en Granada, propiedad de la familia Chamorro), Monisa y Gemina (propiedad del grupo Agricorp), Proharina y Fahcasa (que no cuenta con planta en el país, y, por ello, importa desde Costa Rica). En su mayoría, estas empresas cuentan con molinos de trigo y con capacidad instalada para la preparación de la harina de trigo, la comercialización, la distribución interna, y en menor medida la exportación, principalmente a los países vecinos. Algunas de estas empresas también se encargan de la importación y distribución de otros insumos y equipos utilizados en la panificación, los cuales, en algunos casos, venden al crédito. Gemina, por ejemplo, otorga créditos, y, además, ofrece la entrega del producto en la puerta del negocio.



Foto: Myurel Mareña Vázquez R.

Sacos de Harina almacenados en Panadería Mergui.

Aparte de las cinco empresas mencionadas, otros importadores abastecen el mercado nacional con insumos, incluida la harina de trigo, sin embargo, poseen poca penetración en el mercado. La oferta de Agricorp incluye las marcas: Bollo Fino, La Rendidora (harina de trigo fuerte), Premium (harina de trigo fuerte), Extra Fuerte e Integral; en el caso de Monisa, sus marcas son: Cañón (harina de trigo fuerte), Estrella de Oro (harina de trigo fuerte), La Blanquita (harina de trigo suave), Monisa Suave (harina de trigo fortificada), Reina del Canadá (harina de trigo semifuerte), Espiga de Oro (harina de trigo semifuerte) y Espiga Dorada (harina de trigo semifuerte).

De acuerdo con la Cámara Nicaragüense de la Industria (2006), "las importadoras y procesadoras de trigo tienen un comportamiento oligopólico", el cual se traduce en la capacidad para fijar el precio interno de la harina. Esto fue evidente en 2009, cuando a pesar de la caída de los precios del trigo a nivel internacional, las panaderías nacionales se quejaban de que el precio de la harina se mantenía alto. El Mific, que tiene a su cargo la regulación de la competencia, desde hace años ha aparecido al lado de los harineros anunciando las alzas en este producto. Esto ha incrementado de tal manera la falta de transparencia en el funcionamiento del mercado, que muchos panificadores y consumidores consideran que es el gobierno --que ha venido aprobando las constantes alzas en el precio de la harina-- el que mantiene tensionada la capacidad de los negocios para obtener ganancias razonables y para poder proceder a procesos de inversión y de capitalización.

Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales:
El caso de las Panaderías de Nicaragua



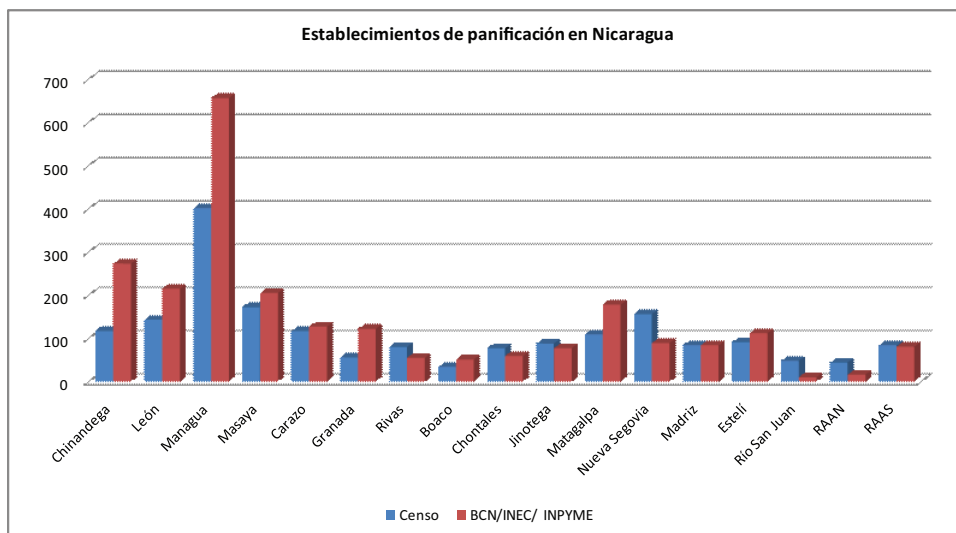


Esta situación alcanzó su punto más crítico durante el alza récord de los precios internacionales del trigo a finales de 2007 e inicios de 2008, cuando se acumularon diversas alzas por el incremento internacional de los precios de los hidrocarburos, y, a nivel interno, por el incremento del precio de la energía eléctrica. Luego, a pesar del descenso en el precio internacional del petróleo, el precio interno de la harina se mantuvo al alza hasta septiembre de 2008, cuando llegó a costar 880 córdobas (44.97 dólares). En abril de 2009, este precio fue de 730 córdobas (36.41 dólares), lo que significa que experimentó una reducción del 17% con respecto a su punto más alto. Incluso, la Organización para la Agricultura y Alimentos de Naciones Unidas, FAO (2009), ha exteriorizado su preocupación de que los alimentos, especialmente el trigo, continúen con precios altos en los países en desarrollo, aun cuando los precios internacionales de los mismos hayan descendido.

La Comisión Nacional de la Industria Panificadora, que aglutina a los propietarios de establecimientos de panificación micro, pequeños y medianos, creó un banco de insumos. Con este fin, organizó una institución orientada a la importación y comercialización de materias primas, no obstante, en la actualidad enfrenta severos problemas debido a que los precios de venta de sus productos son similares, y, en ocasiones, superiores a los precios de las cinco empresas importadoras. Como no cuenta con sistemas de distribución, las panaderías deben asumir los gastos de transporte, con lo cual aumentan sus propios costos de producción.

Las panaderías constituyen el grueso de establecimientos de la cadena productiva. Según el Censo Nacional de la Industria de la Panificación, existen unas 1,901 en el país. A través del censo se pudo constatar que 361 establecimientos habían cerrado operaciones, y que 36 de los propietarios declararon que se trataba de un cierre temporal. Lamentablemente, el censo no ofrece datos sobre las fechas ni sobre las causas de esos cierres. Aunque sea común una alta movilidad en cuanto a apertura y cierre de establecimientos (Guaipatín, 2003), la cifra no deja de ser significativa. Por otra parte, el Censo registró la apertura de 486 nuevas panaderías. Managua, Chinandega, Masaya y Matagalpa son los departamentos con mayor número de industrias panificadoras en el país.

Fig.3 Panaderías a nivel nacional por departamentos



Fuente: BCN, Inide, Inpyme, Mific.

Aparte de las normativas sanitarias para alimentos, no existe en el país regulación alguna para la importación de harina. Desde 2008, los aranceles para la importación de hasta 10 mil toneladas métricas se encuentran en cero por disposición del denominado CA4⁷ (Sieca, 2008). No obstante, la decisión de los países del CA4 implicó para Nicaragua que dichas importaciones le fuesen asignadas mediante un sistema de cuotas. Tampoco existen regulaciones de precios de las materias primas o de los productos finales de la cadena, por lo que el marco legal e institucional de ésta presenta características mixtas:

- a) Se han aprobado leyes que se orientan al apoyo de la industria, pero que aún están por reglamentarse y principalmente por aplicarse (Ley Mipyme y Ley Antimonopolio).
- b) A través del Inpyme, se han impulsado programas de amplio alcance con acciones de apoyo directo a los negocios, pero que contaban con pocos recursos en su haber.

⁷ El CA4 es un acuerdo firmado por Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, en virtud del cual, estos cuatro países pueden establecer disposiciones migratorias y aduaneras. Desde enero de 2008, los países centroamericanos signatarios del CA4 decidieron eliminar temporalmente los aranceles a las importaciones de trigo.

- c) Las normas orientadas a garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos constituyen uno de los problemas que más resienten los negocios. La falta de capital y el aumento constante de los costos inhiben las posibilidades de efectuar las inversiones que se requieren para cumplir con dichas normas y para no ser sancionados con el cierre del negocio, precisamente, por haber incumplido con las normativas.
- d) Las instituciones reguladoras (Minsa y Mific) enfrentan una doble presión: por un lado, una mayor supervisión y aplicación de reglamentos a estos establecimientos, y, por el otro, la decisión de no afectar las limitadas fuentes de empleo y de autoempleo en el país.

Hasta años recientes, los programas y los proyectos impulsados por el Inpyme se enfocaron en el desarrollo de mercados de servicios de apoyo empresarial, tanto financieros como no financieros, mejoramiento del clima de negocios --en especial la reducción de los trámites para registrar éstos-- y de sistemas de información de mercados. La Ley Mipyme y las Normas Técnicas Obligatorias Nacionales constituyen el marco regulatorio de la industria que se aplica en la actualidad. La primera despierta en el sector de la panadería muchas expectativas de apoyo, pero aún está por aplicarse, mientras las segundas ya se aplican, pero de manera bastante flexible, debido al reconocimiento por parte de las autoridades de la difícil situación que enfrentan las panaderías.

Las dos instituciones que mantienen relaciones estables con las panificadoras son:

- El Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (Mific), a través de dos instancias: la Dirección de Políticas Mipyme y el Instituto Nicaragüense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Ambas instancias han llevado a cabo acciones orientadas a mejorar los servicios de desarrollo empresarial, y prestado facilidades para mejorar los equipos de distribución y de microcréditos. Lo han hecho mediante programas amplios, pero con pocos recursos, lo cual ha producido impactos poco significativos.
- El Ministerio de Salud, que es la instancia que tiene a su cargo el cumplimiento de las Normas Técnicas Obligatorias Nacionales.

Los grupos empresariales de mayor capital de la cadena se han incorporado adecuadamente a los mercados internacionales. Lo han hecho a través de las importaciones de trigo, harina de trigo y productos de la panificación. Por el lado de las exportaciones, éstas se concentran en harina de trigo o morcajo, y en productos de la panificación. Las tendencias observadas indican campos de oportunidades para la expansión de la producción nacional, a través del crecimiento de las exportaciones de rubros de la panificación, y por la sustitución de importaciones de harina y de los referidos productos.

Sin embargo, la mayor parte de la industria es Mipyme, y presenta deficiencias en su incorporación a los mercados internacionales. Por el lado de las importaciones, los talleres de panadería dependen de los grupos empresariales, los cuales tienen un comportamiento oligopólico en la determinación de los precios de la harina, y por el lado de las exportaciones, éstas son irregulares y poco diversificadas en cuanto a productos finales de panificación. Desde 2006, las exportaciones se han concentrado en mezcla y pasta para la preparación de productos de panaderías. En todos los casos, las exportaciones se originan en los establecimientos grandes, que, por lo general, hacen parte de los grupos empresariales que controlan las importaciones. Los establecimientos pequeños y medianos no han logrado incorporarse a los mercados de exportación.

Un elemento destacable es la necesidad de mejorar los niveles de competitividad de la cadena en áreas como el funcionamiento de los mercados nacionales, el incremento de la productividad, la garantía de inocuidad, y, en general, de la calidad, del empaque, del desarrollo de marcas, y las mejoras en los sistemas de mercadeo. En el corto plazo, las mejoras en el funcionamiento de los mercados serían factibles si se aplicase la Ley de Promoción de la Competencia, publicada en La Gaceta desde octubre de 2006. Con esta medida se establecerían bases sólidas para introducir mejoras en la distribución de la riqueza creada por la cadena, posibilitando con ello que los efectos del crecimiento beneficien también a los establecimientos de menores posibilidades.



Foto: Myurel Mareña Vázquez R.

Mezcla de harina
Panadería Schick.

Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales:
El caso de las Panaderías de Nicaragua



Por esta misma razón, la aplicación de la Ley Antimonopolio es un tema crucial para mejorar el crecimiento y el desarrollo de la actividad. De acuerdo con la teoría de las ventajas competitivas, el precio interno de la harina de trigo debe reflejar los precios internacionales de este mismo producto. Dos opciones son posibles en este escenario:

- a) Si la harina se importa preparada, el precio interno debe resultar del precio internacional en nuestra frontera, más los gastos de internación, más la ganancia del importador.
- b) Si se importa el trigo en grano para preparar internamente la harina, el precio resulta del precio internacional en la frontera, más los gastos de internación y de transformación, más la ganancia del importador-transformador.

Más recientemente, el Estado de Nicaragua ha impulsado una política de estímulos fiscales a las panaderías, que incluye la excepción de impuestos a la importación de hasta 25 vehículos anuales que sean destinados a los sistemas de distribución, además de la exoneración del impuesto al gas butano utilizado en los hornos de los talleres. Sin duda, estas medidas benefician la actividad panadera, pero son insuficientes para garantizar el crecimiento y el desarrollo de la panificación nacional en su conjunto. La mayoría de los talleres carecen de los recursos para adquirir vehículos, y sólo el 3.8% de los establecimientos posee hornos de gas (Inpyme, s/f).

En resumen, los precios internos son una **función** de los precios internacionales, y, por consiguiente, deben reflejar sus tendencias. Las perturbaciones domésticas en los elementos que afectan el precio son deseables siempre que tiendan a la baja del precio final. En la cadena productiva de panificación, el eslabón dedicado a la importación y al procesamiento de la harina de trigo posee suficiente poder de mercado como para fijar precios, lo que tiende a provocar un encarecimiento injustificado de este insumo.

3.2 La dinámica internacional y nacional del trigo y de la harina de trigo

Las importaciones de la cadena de panificación comprenden la importación de trigo proveniente, principalmente, de Estados Unidos, la harina de trigo o morcajo procedente, sobre todo, de Costa Rica, y, por último, los productos de panificación elaborados. El balance comercial promedio del período 2000-2008 es deficitario. En conjunto, las exportaciones representan un 12.7% de las importaciones. Las exportaciones se equiparan a las importaciones, prácticamente, sólo en el caso la harina de trigo o morcajo. En el período 2000-2008, las importaciones anuales promedio de trigo ascienden a 174,781 toneladas métricas. En el mismo período, el valor promedio anual de las mismas fue de 50,6 millones de dólares, mientras el promedio anual del valor de las importaciones de harina de trigo fue de 6,3 millones de dólares.

En promedio, el 94.5% de las importaciones de harina de trigo proviene de Costa Rica, y sólo un 3.1% proviene de Estados Unidos; en volumen, el promedio del período fue de 17,163.89 toneladas métricas. Las importaciones promedio anuales de productos de la panificación representan un 6% del total de importaciones de la cadena. Las exportaciones de trigo de Nicaragua son irregulares, y poco significativas si se comparan con las importaciones. El país no registra exportaciones de harina de trigo entre 2000 y 2003, así como tampoco en 2005. En el período 2004-2008, las exportaciones promedio anuales fueron de 88.6 toneladas métricas, que representaron cerca de los 204,600 dólares. El valor de las exportaciones de trigo, prácticamente, es similar al de las importaciones, y, en el caso de los productos de panificación (diferentes presentaciones de pan blanco y dulce), el balance comercial es deficitario para Nicaragua hasta por 2.44 millones de dólares.



Foto: Myurel Mareña Vásquez R.

Rotulación de Panadería Mergui, y la oferta de sus productos.

Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales:
El caso de las Panaderías de Nicaragua



Tabla 3. Nicaragua: exportaciones e importaciones de trigo y sus derivados

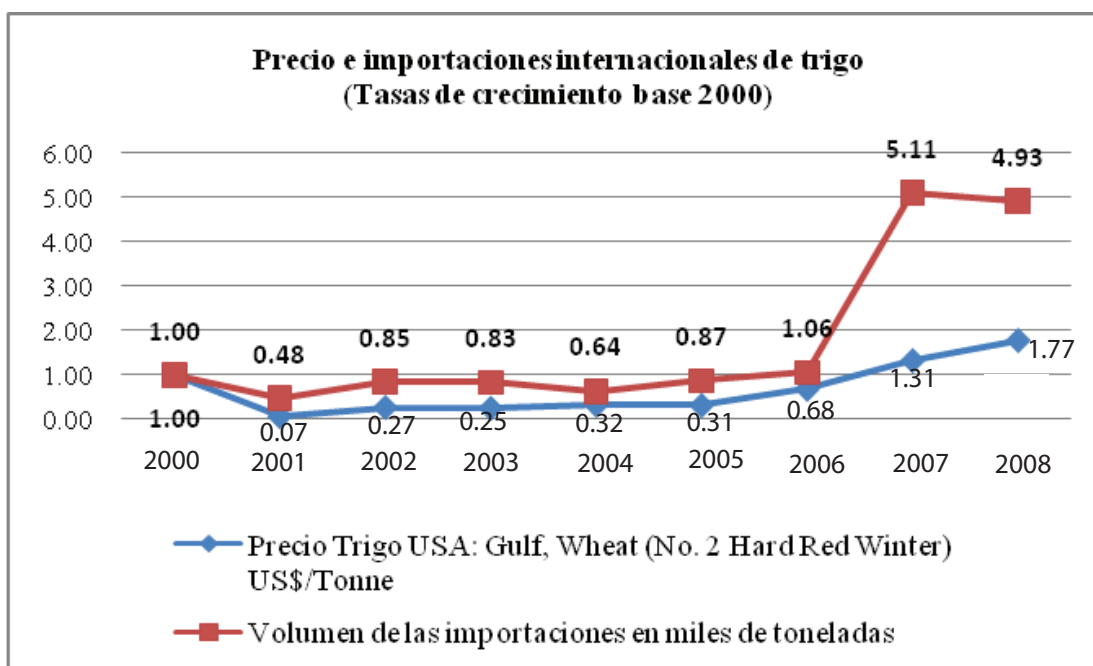
Producto	Importación promedio 2000-2008 (US\$ miles)	Exportación promedio 2000-2008 (US\$ miles)	Balance
Trigo	50,581.78	203.40	(50,378.38)
Harina de trigo	6,287.89	6,232.89	(55.00)
Productos panificación	3,679.56	1,238.11	(2,441.44)
Totales	60,549.22	7,674.40	(52,874.82)

Fuente: Elaboración propia con base en Sieca (2008).

En 2007, los precios internacionales del trigo iniciaron un proceso de incremento que tuvo su mayor pico en febrero de 2008. En 2007, el volumen de importaciones se multiplicó tres veces con respecto a 2006, pero en 2008, las importaciones fueron relativamente estables, con una pequeña reducción del margen del -3 % respecto a 2007.

Este incremento de las importaciones en un ambiente de precios internacionales al alza, no se justifica en expectativas de aumentos en la demanda interna o externa de los productos de la panificación. Lo esperado era, por el contrario, una contracción de la demanda total. Al parecer, las expectativas de que los precios internacionales continuaran al alza indujeron a las harineras a incrementar sus inventarios de trigo, un error de cálculo con fuertes implicaciones financieras. Después de alcanzar niveles récord en febrero de 2008 (un incremento máximo de 247% y un mínimo de 237% respecto al promedio de 2006), los precios internacionales comenzaron a descender hasta situarse en un incremento máximo de 19% y un mínimo de 13%, en marzo de 2009, siempre respecto al promedio de 2006.

Fig.4 Tendencias de la importación y de los precios del trigo



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Sieca y de FAO (2009).

Los comportamientos de las harineras explican la escasa flexibilidad a la baja de los precios domésticos de la harina. El precio de la harina para las panaderías fue incrementado al ritmo del crecimiento de los precios internacionales del trigo, pero luego no presentaron la misma tendencia en la caída. En promedio, en 2005, la diferencia entre el precio interno y el precio internacional del trigo era de 93 dólares por tonelada métrica (USA: Gulf, Wheat N° 2 Hard Red Winter); en septiembre de 2008, esta diferencia alcanzó su punto más alto en los 728.96 dólares, mientras los precios internacionales comenzaron a reducirse desde marzo de ese mismo año; en abril de 2009, la diferencia llegó a ser de 556.32 dólares por tonelada métrica, y entre abril de 2009 y el promedio de 2005, los precios internacionales crecieron en 42%, mientras los precios internos lo hicieron en 203%.

Esta coyuntura puso en evidencia dos aspectos negativos en la cadena panadera:

- a) Las importadoras-procesadoras tienen poder de mercado como para fijar los precios.
- b) El costo del aumento de inventarios, en un contexto de precios internacionales altos respecto a los vigentes, se traslada a los panificadores y consumidores. Este traslado se traduce en un incremento en el diferencial entre los precios internacionales y los precios domésticos. En condiciones de competencia de mercado, se supone que la reducción de los precios internacionales debería provocar una tendencia similar en los precios internos, pero cuando no es éste el caso, y el resto de factores que afectan los precios se mantienen inalterados, se debe suponer la existencia de problemas en el funcionamiento de este mercado.

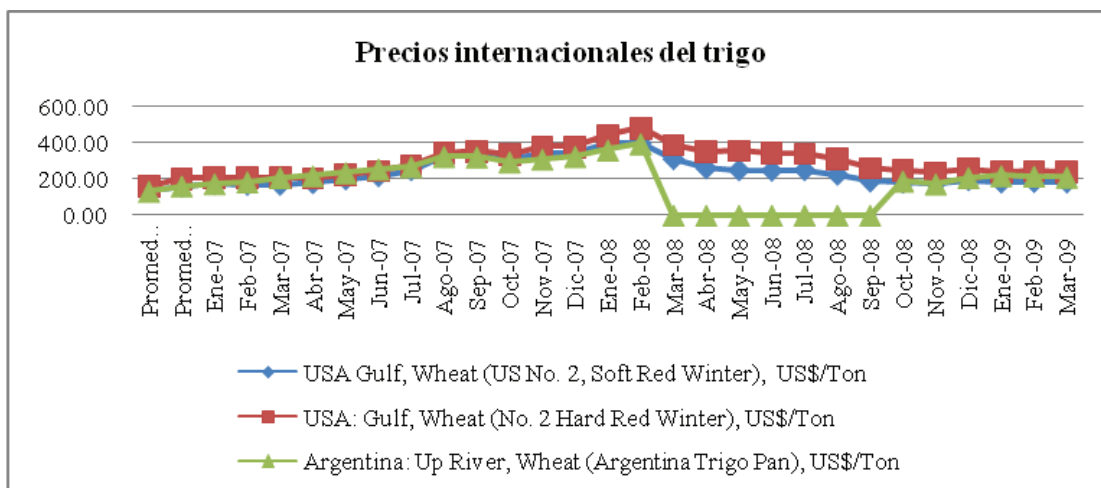
La falta de atención al problema de funcionamiento del mercado no sólo provoca un ensanchamiento de la inequidad en la distribución de la riqueza creada en la cadena, sino que reduce la competitividad de la misma, retrasa el proceso inversionista de los establecimientos y actúa en contra de la reducción del desempleo y de la pobreza. La pérdida de competitividad de la panificación nacional, originada en el hecho de que el país está produciendo a costos más altos que el resto del mundo, actúa contra la posibilidad de exportar, a la vez que favorece la importación de productos de panificación, al reducir la brecha de precios entre los productos de la panificación importados y los de producción local.

El período de aumento de los precios internacionales de los combustibles aceleró el ritmo de crecimiento de los precios internos. Entre enero de 2007 y abril de 2009, el precio de la energía eléctrica subió alrededor de un 11%, sin embargo, entre octubre de 2008 y enero de 2007, el incremento fue de 49% (desde entonces, ha venido bajando de precio). Por otra parte, insumos relevantes para la panificación, como la manteca, el azúcar y la sal, también aumentaron sus precios.

En febrero de 2008, el precio internacional del trigo alcanzó niveles récord. En marzo de ese mismo año, el precio doméstico de la harina alcanzó también su nivel más alto, el cual se mantuvo hasta septiembre. El incremento del proceso inflacionario, a una velocidad mayor que el aumento de los salarios promedio nominales, provocó una reducción de los salarios reales de 15.6%,

entre diciembre de 2008 y enero de 2007, y aunque en enero de 2009 presentan una tendencia hacia la recuperación, los efectos sobre la demanda de pan ya se habían manifestado.

Fig. 5 Precios del trigo en el mercado internacional



Fuente: International Grain Council and USDA, citado por FAO (2008), <http://www.fao.org/giews/pricetool/>, 12 de mayo de 2009.

En resumen, los panificadores enfrentaron en el período de referencia el efecto combinado de las alzas en el precio de la harina y en el resto de los insumos para la elaboración de productos de la panificación, así como los incrementos en los servicios básicos, particularmente en el de la electricidad, que vinieron a aumentar los costos. A la vez, las panaderías tuvieron que enfrentar el hecho de que los aumentos en los servicios básicos limitaban aún más la capacidad de compra de su mercado meta, con una alta posibilidad de sustitución del pan por productos más baratos, ante cambios en la capacidad de compra de la población, por lo que no lograron trasladar este aumento de costos al precio de su producto.

Los panificadores han seguido una estrategia de mantenimiento del precio de la bolsa de pan, pero reduciendo el peso del producto. Los consumidores han reducido la ingesta de pan por la reducción en el peso del mismo y por la de las compras. Según la Encuesta de Hogares sobre Medición del Nivel de Vida 2005 (Inide, 2007a), entre 2001-2005 los hogares nicaragüenses redujeron sus compras de pan de 91.9% a 91.3%. La reducción de los volúmenes de harina consumidos por los establecimientos de panificación, la cual será abordada más adelante, refuerza la tesis de una reducción del consumo.

3.3 Mipymes en panadería: elementos principales de los estudios de casos

En este trabajo analizaremos tres casos: las panaderías Mergui, Schick y Morales. Éstas iniciaron los negocios con capital propio, peculiaridad que es el resultado de las dificultades de acceso a crédito que padecen dichos establecimientos. Como consecuencia, es un proceso inversionista con restricciones en equipamiento y tecnología, dado que, por lo general, los propietarios de Mipymes no cuentan con la totalidad del capital propio que requieren para la inversión. Los panaderos de este segmento inician sus operaciones teniendo como expectativa única de ingresos el mismo negocio o una fuente de ingresos alterna, precaria (irregular o de poco volumen), desde donde trasladan pequeñas sumas para constituir su taller. Pero esto tiene dos consecuencias: el equipo que adquieren es el mínimo para operar, y es, además, el de menor costo. Éste está conformado, por lo general, por utensilios que no son fabricados para los fines de este tipo de negocios, y que son el resultado de adaptaciones técnicas de carácter artesanal.

Por ejemplo, de acuerdo con las regulaciones del Minsa, las panaderías requieren de mesas y de utensilios de acero inoxidable o de aluminio. Pero la mayoría emplea mesas de madera, recipientes de plástico y sartenes de latón galvanizado. Este tipo de utensilios posibilita el proceso productivo, pero impide que los productos alcancen los niveles adecuados de inocuidad. Asimismo, los establecimientos hacen adaptaciones en la infraestructura, para viabilizar los requerimientos de fermentación, enfriamiento de productos, y bodegas de insumos y de productos terminados.

En reuniones con grupos de panaderos organizados se observó que la mayoría de los negocios actuales tiene tradición familiar en la actividad de panificación. Estas características deben ser consideradas en la definición de políticas públicas, sobre todo porque al conjugarse con las dimensiones de los negocios, son determinantes para el nivel de riesgos que los establecimientos están dispuestos a asumir. No obstante, el Programa Nacional Multianual de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Promipyme) los considera como entidades empresariales con la racionalidad inherente a esta forma de organización.

Los tres propietarios de las panaderías seleccionadas son casos representativos de esta situación, ya que provienen de familias que han poseído negocios de panificación, así, en uno de los casos, el actual propietario lo heredó de sus padres. Es un hecho que todos los propietarios prefieren emplear a parientes suyos, lo que revela que se trata de negocios que operan siguiendo el criterio de asegurar su continuidad y de garantizar el empleo de la familia, la cual es una característica que los hace poco propensos a asumir riesgos que comprometan la seguridad del empleo y del patrimonio familiar.

Las dueñas de panaderías entrevistadas enfrentan severos problemas de acceso a insumos por las continuas alzas de precios, en especial el de la harina, las cuales no han podido ser trasladadas a los consumidores como incrementos directos en el costo del pan, debido a que las pequeñas panaderías,⁸ que son las más numerosas, atienden a consumidores de bajos ingresos. Para ellos, los precios de la harina se incrementaron en 220% entre marzo de 2007 y marzo de 2008. En 2007, la electricidad aumentó alrededor de 30% y el diesel en 18%, lo que redujo el capital de trabajo de los panificadores en términos reales. Mientras, el precio de la bolsa de pan se mantuvo en 10 córdobas, es decir, unos 50 centavos de dólar.

Los negocios han enfrentado la situación antes descrita, reduciendo el peso del pan y la cantidad de harina trabajada. Quienes tienen posibilidades, están diversificando la producción con pan dulce tradicional y con repostería, así como con servicios de cafetería y de refrescos. También están desarrollando marcas e introduciendo mejoras en sus sistemas de distribución.



Foto: Myurel Mareña Vázquez R.
Trabajadores de
Panadería Schick.

Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales:
El caso de las Panaderías de Nicaragua

⁸ Según la Ley Mipyme, este segmento está conformado por establecimientos donde operan entre seis y 30 trabajadores (Asamblea General de la República de Nicaragua, 2008).

Tabla 4 Principales características de las panaderías estudiadas

Nombre	Producción	Trabajadores	Consumo diario de harina (actual)	Consumo diario de harina (anterior)
Mergui	-Pan blanco -Pan dulce tradicional	5	1.5 qq	6 qq
Schick	-Pan blanco -Pan dulce tradicional -Repostería	45	6 qq	10 qq
Morales	-Pan blanco -Pan dulce tradicional -Repostería	7	4.5 qq	3 qq

Fuente: Elaboración propia con base en estudios de casos efectuados en 2008.

Las panaderías Schick y Morales han puesto en marcha estos mecanismos, y, hasta ahora, han obtenido buenos resultados. Sin embargo, su tendencia no parece ser el común denominador de la mayoría de los establecimientos. Éste fue uno de los temas que, en el taller de discusión sobre los resultados, resaltaron los panaderos participantes, quienes señalaron que una de las principales limitaciones para impulsar estrategias similares es la falta de capital, la cual les impide realizar las inversiones en equipos, utensilios e infraestructura que son requeridos para cumplir con la norma técnica de panificación. Pero además de esto, los talleres también necesitan adquirir vehículos para mejorar sus sistemas de distribución, y capital de trabajo para financiar la apertura de nuevas rutas de comercialización.

La capacidad de pago de la demanda interna es limitada como para absorber una estrategia generalizada de los panificadores hacia la repostería. Por otro lado, la precariedad financiera de sus operaciones y las condiciones en las que desarrollan el proceso productivo limitan las perspectivas de mercado de los establecimientos pequeños y medianos, al punto que los mercados externos no los están considerando en sus estrategias de comercialización. Esta última vía sería posible para la mayoría de ellos, sólo si se dinamizara la demanda interna.

Sólo uno de los tres casos estudiados cumple con las normativas en equipos y en utensilios; un segundo las cumple en parte, combinando equipos artesanales

e industriales, y utensilios que, de manera parcial, alcanzan la normativa, y el tercero de los equipos es artesanal, y los utensilios no cumplen con la Norma Técnica Obligatoria, de acuerdo con el Censo del Mifc. Esta última es la situación más frecuente en las Mipymes del pan.

En infraestructura, dos de los talleres estudiados presentan instalaciones medianamente adecuadas, con una significativa diferencia en dimensiones. Uno de ellos posee dos locales, y ambos destinan áreas para el consumo de sus productos en el lugar, mientras el tercero no cumple con los requerimientos establecidos. Dos de los casos seleccionados cuentan con sala de fermentación, y aíslan el producto recubriéndolo con plástico.

En los tres casos, las panaderías incorporan el proceso de transformación y de comercialización de sus productos, algo que es común a la mayoría de negocios. Por lo general, los mercados metas de los establecimientos pequeños tienden a circunscribirse en los alrededores del establecimiento, y sólo una pequeña proporción de empresas capitalizadas cuenta con vehículos para la distribución del pan, los cuales son, en su mayoría, camionetas, motos con depósito y bicicletas, medios que les permiten acceder a mercados más amplios. Es común que los negocios del segmento de menores posibilidades financieras entreguen su producción a pequeños comerciantes que se encargan de llevar a cabo la venta del pan.

Los tres talleres estudiados poseen un deficiente acceso a mercados de servicios a la producción, en especial al mercado crediticio. Los bajos niveles de rentabilidad y la baja capitalización de los negocios reducen de manera significativa las posibilidades de ser sujetos de crédito, incluso para instituciones de microfinanzas. Las Mipymes panaderas que otorgan un alto valor a la continuidad del negocio, al empleo de la familia, y que, además, poseen un bajo nivel de capital fijo (para ofrecerlo como colateral), están dispuestas a asumir únicamente niveles de riesgos que no comprometan el patrimonio familiar en su conjunto, de ahí, que no acudan al crédito hipotecario que ofrecen los bancos, pese a ser propietarios de los inmuebles donde funcionan sus negocios.



Foto: Myurel Mareña Vázquez R.
Jorge Medina, Propietario de Panadería Schick en estudio de caso, elaborado por Nitlapan.

Quienes han accedido a crédito lo hacen a título personal. Recurren para ello a las tarjetas de crédito o a créditos personales, con tasas de interés que son las más elevadas del mercado.⁹ Esta situación es un reflejo de la inexistencia de productos financieros orientados a estos negocios, que ven así agravadas sus dificultades de acceso a capital. Por ello, pues, inversiones que requieren de períodos de maduración, como el equipamiento, salas de exhibición y venta, desarrollo de marcas y mejoramiento de los sistemas de distribución, sólo pueden ser asumidas con capital propio o con costos financieros altos.

Lo antes expuesto reduce las posibilidades de los talleres de acceder a servicios de desarrollo empresarial en condiciones de mercado, a pesar de lo que se proponen las políticas públicas. La capacitación es valorada de manera positiva, pero se formula como una necesidad de apoyo, no como una inversión que deba realizarse a través de mecanismos de mercado. Sólo uno de los casos estudiados planteó la necesidad de acceder a asistencia técnica, pese a que, históricamente, la tecnología utilizada ha variado poco.

El uso de preservantes en la harina para hornear, como el bromuro de potasio,¹⁰ que han sido prohibidos en otros países (los países miembros de la Unión Europea, Costa Rica y Panamá, entre otros), no constituye un tema de debate, ni tampoco la disponibilidad de sustancias no perjudiciales para la salud humana que pudieran utilizarse para la preservación de los productos de la panificación empacados.

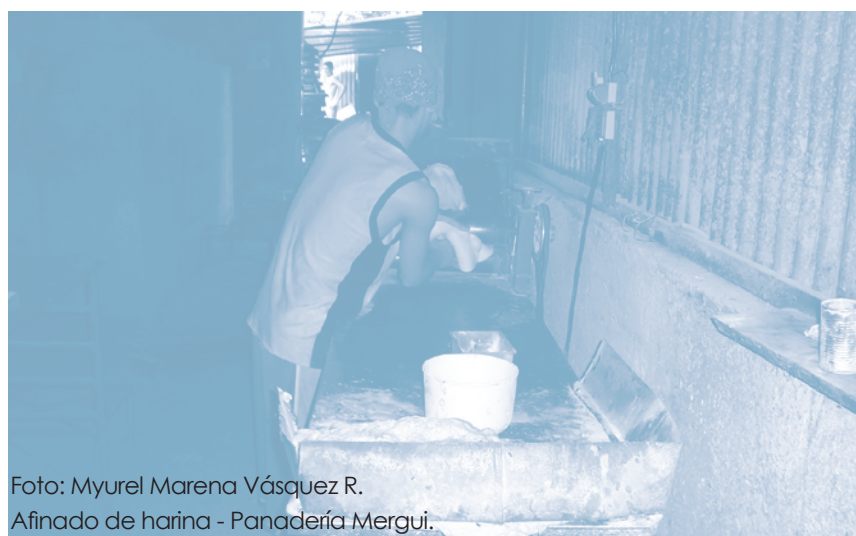


Foto: Myurel Marena Vásquez R.
Afinado de harina - Panadería Mergui.

⁹ En el caso de las tarjetas de crédito, la tasa es de 60 % anual.

¹⁰ Éste es un producto que preparan las mismas empresas harineras.

Tabla 5 Principales encadenamientos de las panaderías estudiadas

Casos	En el mercado	Fondos	Mercado	Insumos	Equipos y utensilios	Organización
Panadería Mergui	3 años	Propio	Villa Reconciliación y sus alrededores (Managua)	Fahcasa, Monisa, entrega de producto a domicilio	Artesanales	Cooperativa de Panificadores de Managua
Panadería Schick	17 años	Propio, facilidades de pago de equipo	Managua, Estelí, Carazo, Nueva Segovia	Agricorp le financia equipos	Metálicos, mejorados, cuenta con registro sanitario	
Panadería Morales	28 años	Propio	San Judas (Managua)	Cooperativa, Monisa, entrega de producto a domicilio	Metálicos	Cooperativa de Panificadores de Managua

Fuentes: Estudio de casos.



Foto: Myurel Marena Vásquez R.
Variedades de Pan Dulce - Panadería Schick.



IV. Elementos para políticas públicas

Los establecimientos de la cadena de la panificación están conformados, en su mayoría, por pequeños y medianos talleres. Dentro del sector de las Mipymes, en su conjunto, estos talleres se caracterizan por poseer las mayores dimensiones en términos de generación de empleo y de valor bruto de la producción. No obstante, todos ellos comparten con el resto de las Mipymes la baja remuneración a sus trabajadores. La panificación genera empleo para una considerable cantidad de personas que viven en la pobreza, pero dadas las condiciones en las que opera dicha actividad, la calidad de ese empleo no es suficiente para que quienes en él laboran puedan salir de su pobreza. Esto se debe a las características propias de los talleres de panadería y a la situación que enfrentan. El hecho de que los salarios más altos apenas se acerquen a la línea per cápita de la pobreza general, es un indicio de que las panaderías son un importante generador de empleo de trabajadores en condición de pobreza. Esta situación justifica la necesidad de que la nación se proponga una estrategia de desarrollo de la panificación.

La panificación es también una importante fuente de alimentos para la población de todos los estratos. El gasto de las familias en estos productos es tan significativo como el que se efectúa para comprar la tortilla de maíz, por lo que los esfuerzos gubernamentales por mantener el precio del pan deben ser reconocidos. No obstante, mantener ese esfuerzo a costa de profundizar la difícil situación del balance financiero de los panificadores es algo que no tiene posibilidades de sostenerse en el mediano plazo. Ésta es otra razón adicional para justificar una política estatal orientada a brindar apoyo a los talleres de panadería.



De acuerdo con los datos oficiales, la mayoría de establecimientos de panificación no cuenta con infraestructura, ni con equipos ni con utensilios adecuados para la actividad. Esta situación tiene efectos directos en la calidad, en la productividad y en la inocuidad de los productos, y convierte la panificación en una actividad que no es competitiva internacionalmente, además de transformarla en un factor de riesgo para la salud pública. El cierre masivo de estos establecimientos no es una opción de políticas públicas. Así lo ha entendido el Minsa, la institución a cargo de las inspecciones para garantizar el cumplimiento de las normativas de panificación y de manipulación de alimentos. Aunque tales políticas siempre suscitan el temor y la desconfianza entre los propietarios de los negocios, los casos de cierre obligatorio por estas causas han sido realmente poco significativos. No obstante, resolver de manera adecuada esta situación también es un asunto que compete a toda la nación, por lo que es deber del Estado de Nicaragua impulsar acciones en tal sentido.

Aunque, por lo general, las panaderías no se ocupan solamente de la producción, sino también de la comercialización de sus productos, esta última se circunscribe a los alrededores del negocio. El no acceder a servicios de crédito limita la capacidad de los negocios de mejorar sus procesos de comercialización y de distribución, lo cual, a su vez, tiene efectos sobre la capacidad de producción. Las dificultades para acceder a mercados más amplios y de mejores ingresos actúa como un desincentivo para el mejoramiento de la productividad y para el aumento de la producción, pero también para la posibilidad de exportar o de sustituir importaciones.

Mejorar la comercialización requiere del desarrollo de una marca, la cual, a su vez, tiene como prerequisite la obtención del correspondiente registro sanitario. Para obtenerlo, el negocio debe garantizar la inocuidad de los productos y, por consiguiente, contar con la infraestructura, los equipos y los utensilios adecuados. Todos estos problemas constituyen un verdadero círculo vicioso, que mantiene a los talleres de panadería en una situación precaria.

Es altamente probable que exista un importante subregistro de establecimientos, pues las cifras que reporta el Sistema de Integración Centroamericana acerca de las importaciones de harina de trigo por parte de Nicaragua, no son consistentes entre sí, como el consumo aparente de pan que se deduce de los volúmenes del mismo determinados en la canasta básica, el número de establecimientos, y el empleo de harina por panificadores que reporta el Censo de Panaderías del Mifc, de 2004.

El consumo de harina por panadería establecido en el Censo es similar al observado en los estudios de casos y en visitas efectuadas a diversos establecimientos en el marco del presente estudio. Esto supone la existencia de panaderías sin ningún tipo de control, lo cual tiene dos implicaciones: un incremento de los riesgos de salud pública, y la necesidad de que el Estado elimine la desconfianza que los propietarios de negocios tienen respecto a las instituciones estatales. Aproximar el conocimiento de la industria es básico para la definición de políticas públicas.

No se ha definido un marco específico de políticas públicas orientadas al apoyo y al desarrollo de las panaderías, sin embargo, deben referirse las acciones específicas que impulsa el Estado de Nicaragua en términos de incentivos fiscales, aunque como es sabido, este tipo de acciones benefician por lo general a quienes tienen mayores posibilidades. Las panaderías padecen problemas de acceso a servicios de desarrollo empresarial (SDE) financieros y no financieros, por lo cual, las fuentes principales de financiamiento son las microfinancieras y las tarjetas de crédito, siempre a título personal, y, en muy raras ocasiones, como negocio.

Otro tipo de financiamiento por el que han optado muchas panaderías es el de equipos, como el que reciben por parte de Agricorp, o bien el crédito que les brindan distribuidores de harina autorizados, en muchos casos, “de un día para otro”. A pesar de que este tipo de financiamiento es un apoyo, el mismo no garantiza ni la viabilidad ni el desarrollo de la mayoría de las panaderías, por lo que es clave la creación de productos financieros ajustados a los procesos de estos negocios.

Hasta ahora, no se observan acciones orientadas al desarrollo del empresarialismo entre los propietarios de los negocios, pues los programas generales orientados al apoyo de las Mipymes de todos los sectores, que hasta muy recientemente impulsó el Inpyme, han dado por sentado que los propietarios manejan sus panaderías con una lógica empresarial. Precisamente por esta razón, los esfuerzos gubernamentales se concentraron en el desarrollo de mercados de SDE, con vistas a que los establecimientos pudieran acceder a tales servicios a través de mecanismos de mercado, pero esos esfuerzos tuvieron muy pocos resultados positivos. Lo que se ha identificado es que las panaderías hacen poco uso de servicios administrativos y contables, de asistencia técnica y de capacitación, y aunque estos dos últimos tipos de servicios fueron altamente valorados por los establecimientos incluidos en los estudios de casos, han sido vistos como acciones de apoyo y no como áreas en donde ellos deban invertir.



Foto: Myurel Marena Vásquez R.

Trabajador -
Panadería Schick.



La reestructuración de la cadena productiva de panificación que tuvo lugar a través de la apertura comercial, generó condiciones para que un grupo reducido de empresas importadoras, procesadoras y distribuidoras de harina, concentrasen suficiente poder de mercado como para determinar los precios de ésta, el principal insumo en la elaboración de productos de panificación. Ese poder ha sido utilizado por dichas empresas para protegerse de las presiones de costos originadas en las alzas de los precios internacionales de los hidrocarburos y del trigo, así como de sus efectos en la inflación interna. Pero también lo han empleado para evitar que los precios internos de la harina se contraigan una vez que los precios de esos bienes han disminuido en los mercados internacionales. Las empresas harineras acumularon inventarios cuando los precios internacionales del trigo estaban al alza, lo que aparentemente les inhibió de ajustar a la baja los precios internos de la harina, sin tener que incurrir en cuantiosas pérdidas cuando descendió el precio internacional del trigo. Este comportamiento sólo es posible en mercados donde los oferentes pueden ponerse de acuerdo para fijar precios, y existe suficiente poder de mercado como para hacer prevalecer esa decisión.

Desde 2007 se ha conjugado una serie de factores, especialmente en los precios internacionales, que ha sido altamente perjudicial para el desempeño de los negocios en general, y para el de las panaderías en particular, dado que éstas utilizan uno de los productos cuyo precio se elevó a niveles récord en aquel período. Esta situación provocó un notable incremento de la inflación interna, y, con él, una subida de los precios de los insumos y de los servicios públicos que son relevantes para las panaderías. Por otra parte, los salarios reales se redujeron, lo que limitó aún más la posibilidad de incrementar el precio del pan a los consumidores. Esta posibilidad se vio reducida por razones estructurales que tienen que ver, por un lado, con el hecho de que las panaderías Mipymes atiendan a los segmentos de consumo de menores ingresos, y, por otro, con la existencia de varios productos (plátano, tortilla de maíz, etc.) que son sustitutos perfectos del pan.

Las panaderías se desarrollan en un ambiente donde existen fuertes presiones al alza en los costos, a la vez que tienen dificultades para ajustar al alza el precio de sus productos. Los consumidores, por su parte, han debido bajar sus niveles de consumo por la reducción de su salario real, pero también porque las panaderías han utilizado como mecanismo de equilibrio la reducción en el peso del pan. En el fondo, ésta es una situación de suma cero, donde los agentes pretenden no enterarse de lo que sucede, en especial los encargados

de la regulación de la competencia y de los pesos y medidas, así como las organizaciones de los panificadores y de los consumidores. Se asume una aparente normalidad, mientras los consumidores bajan su consumo de pan, y las panaderías --sobre todo las menos aventajadas-- enfrentan problemas de sostenibilidad. Resulta un contrasentido que el país se esfuerce por establecer un esquema de funcionamiento de la economía basado en los mercados, a sabiendas de que éstos no funcionan debido a asimetrías de información o a comportamientos oligopólicos, y fingir que nadie está enterado de todo ello.

Los propietarios de panaderías se aglutinaron en cooperativas con la perspectiva de influir en las políticas públicas, y, a través de economías de escala, enfrentar el control del mercado de harina por parte de las empresas importadoras. Sus esfuerzos tuvieron buenos resultados en el plano organizativo, e hicieron visible en la agenda nacional la industria de panificación. Uno de esos resultados fue la instauración de la Comisión Nacional de la Industria Panificadora mediante decreto presidencial, y la creación de un banco de insumos. Sin embargo, las pugnas de los liderazgos por el control de la cooperativa y la falta de servicios que favorecieran a los socios terminaron por dividir a los agremiados. Esta situación se ha profundizado por el hecho de que aquellos liderazgos han asumido públicamente posiciones partidarias. El fracaso de este esfuerzo incrementó la percepción que tenían los propietarios de panaderías en el sentido de que es poco lo que se puede hacer para resolver sus problemas.

Las Mipymes de panificación sólo se han incorporado a los mercados internacionales a través de las importaciones de trigo, harina de trigo, y sus productos. Las exportaciones directas --o a través de intermediarios-- no están incluidas en los cálculos de los pequeños y medianos panificadores. Sólo un segmento de las empresas panificadoras pertenecientes a los mismos grupos que controlan las importaciones ha efectuado exportaciones en pequeñas cantidades y de manera irregular. En fecha reciente, éstas han incluido la mezcla y la pasta para la preparación de productos de panaderías.

Es un contrasentido mantener el funcionamiento de esta cadena productiva como si se tratara de mercados en competencia, y pretender que nadie se percata de que en realidad no funciona de este modo; mientras la industria se estanca, los consumidores pagan más por menos productos, y sólo un



Foto: Myurel Mareña Vázquez R.

Atinado de harina en panadería Morales.

Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales:
El caso de las Panaderías de Nicaragua



pequeño grupo se beneficia de las debilidades del sistema. El bienestar general de la población es el objetivo que se encuentra, presuntamente, detrás de la reestructuración económica dirigida a hacer que los mercados funcionen en competencia. Ese mismo objetivo es el que también justifica la regulación de los mercados. En la actualidad, los mercados de la cadena de panificación no funcionan en competencia ni como mercados regulados, ni se aproximan tampoco a garantizar el bienestar general. De ahí la necesidad de que el Estado asuma una posición más activa en la gestión de la oferta.

La reestructuración de los mercados en esta industria debe acompañarse con una decidida política de apoyo a los panificadores, orientada al mejoramiento tecnológico que les facilite garantizar la inocuidad del producto. En este sentido, se plantean las siguientes propuestas:

- a) El Estado de Nicaragua, las empresas harineras y el gremio de panificadores deben desarrollar un diálogo encaminado a formular e implementar una estrategia de desarrollo de la panificación nicaragüense. Esta última debe estar orientada a garantizar la calidad e inocuidad de los productos de la panificación, la sustitución de las importaciones de productos de la panificación listos para consumirse, y niveles de exportación que equilibren el balance externo de estos bienes. Dicha estrategia debe considerar:

- La aplicación plena de la Ley Antimonopolio, de forma que se reestructure la relación entre las panaderías y las empresas harineras.
- Una política de estímulos fiscales selectivos y temporales para el equipamiento de quienes inician procesos de garantía de inocuidad, así como de aquellos que deseen mejorar sus sistemas de distribución y se encuentren debidamente registrados.
- La asistencia técnica y la capacitación para mejorar la planta de producción y el proceso productivo, orientando los esfuerzos hacia un sistema de incremento constante de la productividad y de la calidad de los productos.
- Un programa de desarrollo del empresarismo, enfocado en el uso de herramientas administrativas para la toma de decisiones, en especial la evaluación de costos.
- El apoyo a la asociatividad y a las facilidades en la tramitación para obtener el registro sanitario y la inscripción del registro de marcas.

El Estado de Nicaragua, en conjunto con las universidades especializadas en la producción agropecuaria, debe profundizar las investigaciones aplicadas del INTA para evaluar la posibilidad de sembrar trigo duro en el país. Según una entrevista realizada al ingeniero Humberto Gómez, especialista en la producción de harina, en la zona de San Sebastián de Yalí --al norte del país-- se ha sembrado históricamente trigo duro para el autoconsumo y consumo local. El ingeniero Gómez asegura haber realizado recientemente pruebas con este tipo de trigo, en las que ha obtenido buenos resultados.

- b)** Las organizaciones de los panaderos deben fortalecer sus procesos organizativos y establecer alianzas con instituciones que cuenten con experiencia de negocios, con vistas a desarrollar conjuntamente servicios que favorezcan a sus asociados. Del mismo modo, deben buscar formas asociativas que les permitan mejorar el acceso a los insumos y al crédito. Entre los mecanismos que deberían ser explorados figuran:

- Desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito de los mismos panaderos.
- Gestión de créditos como grupos solidarios.
- Compras colectivas o individuales con compromisos colectivos de fidelidad con los distribuidores, a cambio de precios preferenciales.
- Desarrollo de marcas colectivas orientadas en el mediano plazo a los segmentos de consumo de mayores ingresos y a los mercados internacionales. Los denominados mercados nostálgicos podrían constituirse en un punto de partida.
- Desarrollo de capacidades gerenciales de las formas organizativas, procurando, en lo posible, el uso de profesionales asalariados en las acciones colectivas.
- Las instituciones financieras, bancarias y de microfinanzas deben desarrollar productos financieros que reconozcan las características de estos negocios y apoyen el proceso inversionista de los establecimientos. En este sentido, es relevante el establecimiento de mecanismos crediticios que favorezcan la implementación de sinergias entre los servicios financieros y los no financieros, con miras al desarrollo empresarial de las panaderías.

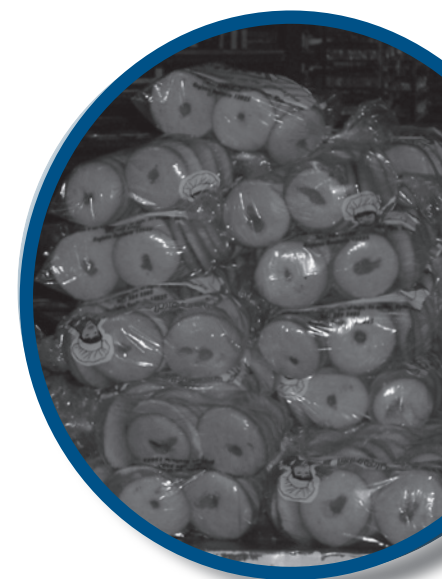


Foto: Myurel Marena Vásquez R.
Pan dulce - lunares
empacados y exhibidos
en estantes de Panadería
Schick.

Es deseable que la cooperación internacional propicie el desarrollo de marcas colectivas y el fortalecimiento de los sistemas de comercialización y de distribución, de forma que se desarrollen incentivos en la cadena para el crecimiento de la productividad y de la calidad de los productos de la panificación. Las instituciones académicas deben impulsar procesos de investigación aplicada, enfocados en la planta de producción y en sistemas de asistencia técnica dirigidos al mejoramiento de la calidad y de la productividad de las panaderías.



Foto: Myurel Marena Vásquez R.
consumidora de pan simple - Panadería Mergui.

V. Bibliografía

- A.N. (2008). "Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas". Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, *La Gaceta* No. 28 . Managua, febrero de 2008.
- BCN (2004). *Encuesta anual de la industria manufacturera, 2004*. Managua, Gerencia de Estudios Económicos.
- Cámara Nicaragüense de la Industria (2006). *Caracterización de la industria manufacturera*. Managua, MIFIC.
- Comisión Nacional de la Industria de Panificadora (s/f). *Resultados del diagnóstico sanitario de buenas prácticas de manufactura*. Managua.
- MIFIC (2004). *Memoria del evento Definición conceptual de la MIPYME nicaragüense*. Managua, Dirección de Políticas de Fomento de las Mipyme.
- FAO (2009). *Perspectiva de cosecha y situación alimentaria*. Roma, febrero de 2009.
- FIDAMÉRICA-PREVAL (2007). *Guía metodológica para la sistematización de experiencias locales de desarrollo rural*.
- GRIGSBY A & F. J. PÉREZ (2009) Peasant Strategies to Respond to Globalization's Structural Changes Second phase: Households analysis. World Bank/ NITLAPÁN, June 2009, 240p
- GRIGSBY A & F.J. PÉREZ, (2007). "RuralStruc Program. Structural implications of economic liberalization on agriculture and rural development in Nicaragua. First phase : National synthesis", MAG-FOR/ World Bank/ NITLAPAN, January 2007, 148p
- GUAIPATÍN, C. (2003). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la región*. Washington D.C., BID.



- INEC (2006). *Informe general sobre encuesta de hogares para medición del empleo 2005*. Managua.
- INIDE (2007a). *Informe general. Encuesta nacional de hogares sobre medición de nivel de vida 2005*. Managua.
- INIDE (2007b). *Nicaragua: Estimaciones y proyecciones de la población nacional 1950-2050, Revisión 2007*. Managua.
- INIDE (2007c). *Perfil y características de los pobres en Nicaragua 2005*. Managua, Mecovi.
- INPYME (s/f). *Necesidades de innovación y equipamiento de la industria de panificación*. Managua.
- VEGA, M. (2006). *Primera conferencia regional, Políticas y programas para el fomento de las MIPYMES*. San Salvador.
- MIFIC (2004). *Censo nacional de la industria de la panificación*. Managua, Dirección de Políticas de Fomento a las Mipymes.
- NARVÁEZ, M. A. (2002). *I Encuentro de industriales del pan*.
- GURN (2008) "Reglamento de la Ley de Promoción, Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas". *Presidencia de la República de Nicaragua, La Gaceta N°. 83*. Managua, 5 de mayo de 2008.
- PÉREZ, F. J. (2009) *Lessons of Value Chain Upgrading in Nicaragua. From Down-trading to Upgrading: Reducing Poverty in Latin America Using a Value Chain Approach* Washington, DC. Trade and Poverty Research Program, Overseas Development Institute (ODI)-ASPEN Network of Development Entrepreneurs-Root-Change.
- ROSENTHAL, G. (2004). *¿Qué reformas necesita el modelo de desarrollo de Centroamérica?* San Salvador, Intervención de Gert Rosenthal.
- SIECA (3 de marzo de 2008). *Sitio web de SIECA*. Recuperado el 10 de mayo de 2009, de <http://www.sieca.org.gt/site/Cache/1799000002652/17990000002652.swf>



VI Anexos

Anexo 1. Estudio de caso

Panadería Mergui

Propietaria: Mercedes Silva

La Panadería Mergui tiene tres años de ofrecer su producto al público. Se creó con un pequeño capital adquirido de una liquidación, la cual fue destinada a la compra de utensilios para la elaboración de pan, y de herramientas para la construcción del edificio donde está ubicado el taller, todavía sin concluir. El área donde funciona la panadería forma parte del hogar que habitan la dueña de la misma y su familia.

Su propietaria, Mercedes Silva, ha tenido que ajustar el volumen de producción --de seis quintales de harina a quintal y medio-- para mantenerse dentro del negocio de elaboración de pan, debido a serias dificultades producidas por los altos costos de los insumos, principalmente, el precio de la harina. En lo que va del año, éste ha sufrido tres incrementos. Información de los mercados estadounidenses indica que el bushel de trigo se ha disparado de US\$3.00 que costaba en julio, a más de US\$5.00 en los últimos días (una tonelada equivale a 36.7 búshels).¹¹ Aunque el precio del trigo sufra bajas, aquí el valor del quintal de harina se mantiene igual, sin embargo, el pan simple sigue vendiéndose al mismo precio. La principal línea de producción de la Panadería Mergui es el pan simple en diez variedades: pan de hamburguesa, pan para hot dog, barra, barra de queso, pan de molde y bolillos; como segunda línea, pero en menos proporción, con 37.5 lb de harina elabora pan dulce tradicional, picos, puntos rojos y polvorones. La proporción de la producción de pan simple por día es de 200 bolsas por quintal, es decir, que con el quintal y medio produce 300 bolsas, con un peso de ½ libra (12 barras) a un precio de C\$10.00, tanto para las pulperías como para los compradores directos. La ganancia estimada por bolsa es de C\$2.00.

¹¹ El Diario de Hoy. Sábado 26 de octubre de 2007.



El pan producido en la Panadería Mergui lo consumen los vecinos, y también circula en las pulperías de Villa Reconciliación. Para distribuir parte de su producción, la propietaria emplea una camioneta suya. Poseer mecanismos de distribución más eficaces significa para ella contar con recursos humanos y económicos que no tiene. Las razones son simples de mencionar, pero difíciles de resolver para la dueña de la panadería, cuando por día sólo trabaja un quintal y medio de harina, en comparación con los tres quintales que trabajaba hace tres años. El capital de trabajo es precario, por lo que las posibilidades de inversión son casi imposibles de resolver.

El alza de precios la ha obligado a bajar la producción de pan y a reducir el tamaño de la barra. Es importante mencionar que, a través de las normas sanitarias, el Minsa regula de manera esporádica el uso de equipos y de utensilios, la protección del personal, aspectos de infraestructura, la existencia de registro sanitario (con el que no cuenta), el proceso de producción (evitar riesgos), y la adecuación de las áreas de trabajo. El Minsa ha sido flexible en la medida en que establece tiempos a la propietaria para que vaya ajustando su negocio a las normas establecidas.

La Panadería Mergui se abastece de harina importada de Costa Rica, distribuida por Fahcasa, con la marca "Artesanal", también le compra a un vendedor autorizado por Monisa, que distribuye la marca "Cañón". Estos distribuidores ofrecen la ventaja de llevar el pedido de harina hasta el taller de panadería.

Esta empresa cuenta con maquinaria artesanal, lo que incluye una artesa, donde se mezclan todos los componentes para obtener la masa; una pasteadora, donde se afina la masa, y un horno de soplete con gas butano, con estructura artesanal. El pan —ya sea en barra, redondo o pico— es moldeado a mano, y lo fermentan cubriéndolo con plástico, ya que no poseen un cuarto de fermentación que garantice mayor cuidado del alimento contra roedores y bacterias. El personal no dispone de lavamanos ni de servicios higiénicos en el área de trabajo.

Las funciones realizadas han sido dadas por los años de experiencia y no precisamente por capacitaciones para la producción de pan, de modo que el proceso que siguen actualmente en la elaboración del producto, es el mismo con el que iniciaron hace tres años. Ni los dueños ni los trabajadores de la Panadería Mergui han logrado tener acceso a los programas de apoyo que implementan las instituciones del gobierno al subsector, como capacitaciones

en desarrollo empresarial y competitividad. Para esta empresaria, los temas como el seguro social para los trabajadores, constituyen un desafío, así como mejorar las maquinarias, con el fin de elaborar un pan más higiénico, que se venda no sólo en el barrio, sino que vaya más allá de éste y de los lugares cercanos a la panadería.

Panadería Mergui pertenece a la Cooperativa de Panificadores de Managua (Copam), y su experiencia como miembro de la misma es que no ha tenido ningún logro que la haya beneficiado a nivel colectivo. La cooperativa no funciona como tal, por lo tanto no ve fortalezas en ella. Como parte del gremio, han comprobado que no hay motivación del grupo en cuanto a buscar mejoras ante las dificultades que enfrentan. El individualismo y la competencia entre ellos han tomado fuerza. La experiencia de la cooperativa queda reducida a ser miembro y a esperar reorganizarse en función de un solo objetivo: que sus propuestas sean debidamente presentadas, de tal manera que sean escuchadas por el Estado, y que logren recoger el sentido y la diversidad del sector o de los sectores que representan.

Copam creó un banco de insumos con el objetivo de que la cooperativa usara los servicios ofrecidos, sin embargo, esta experiencia no fue exitosa en el sentido de que no ofreció ninguna ventaja como proveedores de los principales insumos para la elaboración de pan: comprar un quintal de harina al banco de insumo significaba pagar más de lo que se acostumbraba a las diferentes empresas distribuidoras; la ubicación geográfica del banco de insumos es una desventaja, por lo que genera un costo de traslado para quien le compre (a la Panadería Mergui, por ejemplo, que está en el noreste de la ciudad, le tocaría trasladarse al otro extremo, ya que el banco se encuentra en el barrio San Judas, al suroeste); no ofrecen crédito, por lo que el beneficio del banco de insumos se limita a las panaderías cercanas geográficamente. La motivación a nivel individual ha sido fracturada por el débil beneficio que ha tenido la acción colectiva, lo que tiende a generar un comportamiento individualista. Como no se logró nada por la vía grupal, entonces se resta importancia a la participación dentro de la cooperativa.

Las preferencias políticas también han producido fragmentaciones aún mayores entre los miembros de la cooperativa. Con el cambio de gobierno surgió una enorme división, así, muchos negocios de diferentes departamentos del país que eran miembros de la cooperativa de Managua, formaron otra



Foto: Myurel Mareña Vázquez R.

Mercedes Silva,
Propietaria
de la Panadería
Mergui.

Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales:
El caso de las Panaderías de Nicaragua





cooperativa. La ausencia de una participación masiva de los empresarios no ha permitido que se den procesos de decisión o acuerdos que generen efectos positivos para todos. La propietaria recordó poco satisfecha que ha habido acuerdos que perjudican a la mayoría y benefician a unos pocos.

Entre el gremio de los panaderos existe mucha competencia, la que se ha profundizado y no los ha dejado avanzar. La propietaria de la Panadería Mergui expresó su descontento hacia el gobierno por no tener respuestas ante las constantes alzas de los precios de los insumos. Hasta la fecha --desde que inició su negocio-- no ha recibido ningún apoyo, sin embargo, espera que regulen los precios de la harina, para que los precios del pan puedan mantenerse o bajar. Es una realidad que los altos costos de los insumos paralizan el crecimiento de las microempresas panificadoras. En el caso de Panadería Mergui, no se ha podido desarrollar un sistema de distribución que le permita tener mayor aceptación por parte de otros segmentos, además, la variedad de productos derivados del pan son limitadas y no generan mayores consumos.

El taller de Panadería Mergui se instaló con la idea de generar empleos y de adquirir ganancias significativas que mejoraran el nivel de vida de la propietaria y de su familia, la calidad de producto, y las instalaciones del taller en la medida que sus ventas fueran mayores, sin embargo, este negocio no ha podido adquirir nueva maquinaria ni mejorar el local, lo que pone en riesgo la calidad de los alimentos

Como se observa, al asumir el alza diaria de los precios de los insumos, las dificultades de estos negocios se profundizan, y los costos por la producción del pan no les permiten obtener ganancias que puedan orientar a la mejora de la calidad de ese alimento, de la calidad de vida de los dueños de los negocios, y de los salarios de los trabajadores.

Elementos que se deben destacar

Las panaderías en Nicaragua son muy importantes, debido a que su producto es consumido por la mayoría de la población. Algunos estudios que ha realizado el Ministerio de Salud sobre cumplimientos de normas sanitarias muestran un sinnúmero de deficiencias en sus procesos de producción, escaso acceso a compra de maquinarias, falta de registro sanitario, y acceso a crédito. La experiencia de la Panadería Mergui es similar a la de cientos

de panaderías que hay en el país, que padecen dificultades para continuar produciendo pan.

El trato de los molineros con estos pequeños productores de pan se basa en una posición dominante sin ninguna alternativa de negocios, donde entre ellos deciden subir el precio de la harina, mientras los panaderos asumen, sin más, la compra del producto. Podría decirse que este negocio es una actividad de subsistencia. Para muchos dueños de panaderías, incluyendo a la propietaria de Panadería Mergui, existen soluciones, sin embargo, las posibilidades de llevarlas a cabo son limitadas, cuando ni siquiera hay programas específicos para la sub rama de panificación.

El nivel de organización en la cooperativa a la que pertenece esta panadería no ha satisfecho a su propietaria, porque en vez de dar frutos, más bien se han generado serios conflictos, debido a algunas tomas de decisiones no consensuadas.

Es notoria la ausencia de políticas públicas dirigidas a este sector, de manera que a los panificadores se les dificulta cumplir con medidas sanitarias o con estándares impuestos desde afuera. Esto los debilita tanto a ellos como a la población. El sentir común de estos grupos de panaderos es que están amenazados por transnacionales como la Bimbo, que poco a poco los ha venido sacando del mercado, por lo cual, consideran que es prioritaria la creación de programas de inversión que incluyan a las Mipymes del pan, de manera que reciban apoyo y que tengan ventajas en el momento de reestructuraciones como la ya mencionada en la cadena de alimentos. La situación de la Panadería Mergui es alarmante, debido que sus posibilidades de poder sacar ventaja ante el fenómeno de apertura de mercados se halla anclada por una serie de dificultades: gremiales, mercado, redes de distribución y calidad en sus productos.



Foto: Myurel Mareña Vázquez R.

Consumidor de
Panadería Mergui.

Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales:
El caso de las Panaderías de Nicaragua





Foto: Myurel Marena Vásquez R.
Empaque y conteo de productos de Panadería Shick.



Anexo 2. Estudio de caso Panadería Schick

**Propietarios: Jorge Medina y
Norma de Medina**

La Panadería Schick tiene 17 años de ofrecer su producto. La principal línea de oferta es el pan simple, aunque también elabora pan dulce tradicional, como punto rojo, polvorones, enmantecados y picos tostados, entre otros. Como nueva opción surgió la elaboración de repostería, hace seis meses, y los resultados han sido buenos. El negocio tiene 17 años, de los cuales ocho ha producido pan simple, luego incluyó en su producción el pan dulce, y hoy, la repostería. Esta decisión ha sido tomada como salida ante la crisis de las panaderías en cuanto a costos de insumos, principalmente.

En la panadería pueden observarse dos partes, la primera es un taller donde se produce pan simple y donde hay atención al público, y la segunda, un taller donde producen el pan dulce y la repostería, cercano al lugar donde se originó el negocio. El espacio físico de la panadería es exclusivamente para la producción y para la venta de pan, al por mayor y al detalle. Los edificios están contruidos de forma adecuada para el almacenamiento de insumos, y son apropiados, también, para el proceso de elaboración que garantiza la inocuidad del pan. Tienen varias vitrinas donde exhiben éste. De los 41 trabajadores de la panadería, 12 son familiares; hay mujeres que elaboran repostería y todos son remunerados.

Se produce pan simple con harina extrafuerte. La principal empresa abastecedora de harina a la Panadería Schick es Agricornp, la que además de ser un canal de distribución es un facilitador que brinda financiamiento a sus compradores exclusivos para la compra de maquinarias.

Según don Jorge Medina, propietario de la Panadería Schick, El alto costo de los insumos es una amenaza de cierre de muchas panaderías,



independientemente de su tamaño y de su rentabilidad. Considera que el alza de la harina es uno de los principales problemas que afecta a su pequeña empresa para producir mayores cantidades de pan, y que el hecho de no poder subirle el precio al producto los imposibilita a mejorar la situación en la que se encuentran. En cuanto al azúcar, la manteca y la sal han sufrido alzas en sus precios, y esto aumenta la crisis que atraviesan las panaderías.

Los propietarios han reaccionado alarmados ante la situación que se les presenta y temen por el futuro del negocio. Expresan que el pan simple no es rentable para quienes producen dos o tres quintales, por lo que tiende a desaparecer ante competidores como Bimbo, y que lo que les está generando más ganancias es la elaboración de repostería. En cuanto a los gastos de producción, explican que la elaboración de pan simple lleva mayores costos que la de repostería, desde la energía cuando se procesa la harina en una pasteadora, hasta el proceso de cocción, que es otro gasto.

Las instalaciones de la Panadería Schick han tenido cambios a través del tiempo, los cuales han sido motivados, en gran medida, por la aparición de panaderías modelos de capital extranjero. El Minsa los visita mensualmente con el objetivo de inspeccionar la manipulación que se hace del pan, y para establecer tiempos en el cumplimiento de todos los requerimientos. Además, acuerda plazo con los talleres para que puedan hacer mejoras en las instalaciones donde se manipula, fermenta, enfría y almacena los insumos. Esto requiere de recursos financieros, pero el desafío que significa permanecer en la industria panificadora los ha motivado para crecer en el medio. La reconversión que requirió cumplir este negocio significó logros; en el caso del empaque, aún no han podido contactar directamente a un proveedor, así que éste se obtiene por medio de un vendedor del mercado Roberto Huembes.

Esta panadería distribuye su producto por toda Managua y en algunos departamentos del país, como Estelí, Carazo y Ocotal, a través de motos con canasteras y camiones pequeños que tienen rutas establecidas. Hace dos años trabajan con la marca "Panadería Schick", lo que el propietario de ésta considera importante, porque les ha permitido abrir el mercado a sus productos y que éstos tengan mayor aceptación. A diferencia de otras panificadoras, ésta cuenta con un registro sanitario que le permite ofrecer seguridad higiénica a sus principales compradores. Cuando se habla de temas de salud, que una panadería tenga su registro sanitario equivale a un sello de garantía para los consumidores.

Existe duda de ofrecer el pan a través de supermercados, porque hay que cumplir con varios aspectos en cuanto a la demostración del producto: se necesita, por ejemplo, contar con una impulsadora exclusiva del pan, y dar un crédito abierto de un mes, para lo cual, dice don Jorge, no tienen capacidad. La Panadería Schick es un caso de éxito, porque a pesar de enfrentar la crisis de los altos costos de los insumos --principalmente el de la harina--, ha desarrollado un sistema de distribución y marca que le ha permitido aprovechar parte del mercado nacional.

Para los propietarios de esta panadería, el tema de las organizaciones gremiales se debería retomar, pues la existencia de las mismas es importante, siempre que hagan sentir sus necesidades a través de ellas, a las autoridades correspondientes. Reconoce, sin embargo, que hasta la fecha no ha tenido mayor relevancia ser parte de una organización.

En cuanto a los créditos, han sido importantes los ofrecidos por empresas como Economart, Diinisa, Emins, y otros, que ofrecen maquinarias, utensilios de panadería y servicio de mantenimiento a un elevado costo, que no deja más que la opción de buscar a técnicos que cobren el servicio a menor precio, sin pago ni cobro de IGV. Los propietarios de la panadería en estudio consideran que no pueden asumir los cobros que realizan las empresas señaladas. Expresan que la situación es tan deprimida, que si bien la vida útil de los equipos oscila entre cinco y diez años, cuando ésta se cumple, no se compra nueva maquinaria, sino que se repara la existente.

Elementos que se deben destacar

De acuerdo con los propietarios de Panadería Schick, el producir pan simple ya no es rentable, por lo que han decidido producir y comercializar repostería como una salida ante la crisis provocada por el alza en el precio de la harina. La experiencia de producir pan dulce ha sido una salida que ha dado buenos resultados. Sus gestiones de obtener una marca le han dado reconocimiento y le han hecho ganar nuevos consumidores. Pero a pesar de esto, el problema se mantiene latente, ya que a la harina le siguen aumentando el precio. El que la Panadería Schick esté en mejores condiciones, no significa que el dueño no admita la problemática que enfrenta el gremio de panaderos, pues entre mayor es la productividad mayores son los costos. El alza constante en el costo de la harina no es el único inconveniente para estos negocios, ya que, en lo que va del año, también la manteca, el azúcar, la sal y la levadura han incrementado su precio.



Foto: Myurel Marena Vásquez R.

Señores: Jorge y Norma Medina, Propietarios de la Panadería Schick.

Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales:
El caso de las Panaderías de Nicaragua



Por otro lado, el proceso de producción está acreditado por un registro sanitario, lo que le permite mayores niveles de inocuidad en el pan. La manera de distribuir sus productos --pan simple, pan dulce tradicional y repostería-- le han permitido ganancias. La diversificación de sus productos es una de las claves del éxito para la Panadería Schick.

La relación de esta panadería con los proveedores de harina ha sido ventajosa en el sentido de poder acceder a crédito para maquinarias, por ser un comprador mayorista. Pero las maquinarias no son asunto resuelto, pues la vida útil de las mismas no es indefinida, y adquirir nuevas unidades tiene costos elevados, por lo que resuelven repararlas para seguir usándolas. Poder competir es, para la Panadería Schick, un reto en medio de tantas dificultades, y lo mismo se puede decir del resto de panaderías que existen en el país, pues seguir en este negocio requiere de un esfuerzo institucional que desarrolle mecanismos a través de diferentes programas de apoyo.

El problema colectivo que hay en el gremio de las panaderías es evidente, pues ha habido fragmentaciones a lo interno de la organización. El cooperativismo no obtiene un significado o valor relevante, está por estar, pues los grupos de cooperativas han decidido actuar individualmente. La crisis económica que atraviesan ha arrastrado con ella los niveles de organización.

Apostar por las panaderías es incierto, sobre todo cuando el Estado carece de instrumentos de apoyo para este sector. Los efectos que está teniendo el alza de la harina han generado serias repercusiones en la producción y en el consumo de pan. La salida de producir pan dulce puede estar limitada, en el sentido de que su tamaño es mucho más pequeño y su precio más alto que el de la barra, de la cual, por tradición, comen varios miembros de una familia. Finalmente, no se puede apostar a la vía organizativa como modo de buscar alternativas que generen cambios en el sector, dado que el actual liderazgo ha producido rechazo a cualquier actividad desarrollada por medio de cooperativas o de asociaciones.



Anexo 3. Estudio de caso

Panadería Morales

Propietaria: Johanna Morales

La Panadería Morales, ubicada en el barrio San Judas, existe desde hace 28 años. Es un negocio familiar, heredado de generación en generación, hoy, bajo la administración de doña Joanna Morales. Durante ha funcionado, la panadería se ha ubicado en un lugar cercano al actual, con la diferencia de que hoy presta mejores condiciones en infraestructura, y cuenta con mejores equipos para elaborar el pan. Con el objetivo de conservar esta microempresa, sus propietarios han decidido asumir una inversión que les permita la diversificación de productos y un nuevo modo de ofrecerlos y de distribuirlos. Al igual que la gran mayoría de microempresas, la Panadería Morales está constituida por siete trabajadores.

El tipo de ajuste que ha tenido que realizar es el mismo de los casos anteriores: han reducido la cantidad de elaboración de pan simple. Aunque la Panadería Morales se abastece de insumos, en gran parte a través del banco creado por la cooperativa de panaderos de Managua --de la que la propietaria es miembro y de la cual puede hacer uso--, el único beneficio que la dueña del negocio considera es la cercanía del banco de insumos y de la panadería. La propietaria, además, se abastece de harina por medio de Monisa, una de las harineras más grandes de Nicaragua, la cual hace llegar el producto hasta el lugar. Los pedidos se efectúan semanalmente, y su rápida alza en el precio ha venido generando incomodidades en el sector. Ante esta situación, lo único que han podido hacer es asumir los costos, reduciendo el tamaño del pan, medida que no ha beneficiado ni a estos pequeños negocios ni a los consumidores.

La panadería está desarrollando estrategias de distribución y de diversificación de sus productos, asimismo, medios que garanticen atención más eficaz a los clientes, no se limita sólo a elaborar pan simple, que por años ha sido su principal línea de producción, sino otro tipo de pan que no sea el tradicional, que se pueda ofrecer desde el lugar del negocio, exponiéndolo en vitrinas. Sus acciones tienen como fin presentar una panadería que sea vista como modelo por las demás. La creación de nuevas rutas donde ofrecer el producto es una de las opciones tomadas en cuenta para que el pan no sólo llegue al barrio, a pulperías y a barrios aledaños, sino que llegue a diversos puntos de Managua, sin embargo, para esto requiere de más capital humano del que posee.

Otra de las principales dificultades que enfrenta lo constituyen los costos de operaciones; las constantes alzas de energía agudizan aún más la crisis. El reajuste tarifario de la energía ha sido una de las principales demandas ante el gobierno, sin embargo, no ha sido atendida. Las perspectivas de la Panadería Morales son creadas por ellos mismos. La dueña considera que debido a las actitudes despreocupadas del gobierno para atender a estos negocios, habrá más cierres de los mismos en todo el país.

Además, piensa que un elemento clave en el proceso productivo es la capacitación del personal, pero el mismo necesita asistencia técnica para fortalecer áreas como seguridad e higiene, y calidad de materias primas. Esto es primordial por sus efectos de calidad en el producto elaborado, y por la consiguiente aceptación de éste entre los consumidores.

Las condiciones higiénicas-sanitarias que debe cumplir toda panadería son tema prioritario en la Panadería Morales, ya que un producto higiénicamente elaborado mejoraría las ventas, y es un punto a favor para competir. Para esta pequeña empresa, conquistar nuevos mercados, tomando en cuenta inversiones y costos es una misión.

Elementos que se deben destacar

A pesar de las dificultades que atraviesan estos pequeños empresarios de panaderías, la capacidad de reconvertir el negocio es uno de los mayores retos para salvar el mismo, el modo de ganarse la vida y la generación de empleo. En la medida en que se vienen acrecentando los costos de producción, más sentida es la amenaza de abandonar este modo de empleo,

y resta capacidad de generarlo. Por años, la Panadería Morales ha estado constituida por familiares, ya que la administración ha estado a cargo de éstos, igual que el área de producción, es decir, la presencia de la familia se ha sentido por años.

Poco a poco, el proceso de producción en la Panadería Morales está dando un giro que en el largo y en el mediano plazos puede generar cambios significativos en las ventas, en la infraestructura donde se maneja el alimento --donde se procesa el pan con maquinarias indicadas y establecidas en el reglamento--, y controlar más la protección que se debe tener para manipular la masa; todo, con el objetivo de obtener un producto saludable para ofrecer.

Los costos de operación se han elevado, los constantes incrementos en el precio de la energía contribuyen a desestabilizar aún más estos pequeños negocios. La idea de reforzar con motos la distribución del pan es una medida que ha sido tomada de experiencias exitosas, pero que conllevan riesgos de inversión.



Foto: Myurel Marena Vásquez R.

Señora: Johanna Morales, Propietaria de Panadería Morales.



Foto: Myurel Marena Vásquez R.
Joven trabajadora de Panadería Morales.

Apertura Comercial y Nuevas Dinámicas Comerciales:
El caso de las Panaderías de Nicaragua





Foto: Myurel Marena Vásquez R.
Propietarios de los distintos Talleres de Panadería por distritos de Managua.

Anexo 4.

Informantes del Estudio.

NOMBRE	PANADERIA
Distrito I	
José Manuel Guerrero	Panadería San José
Elsa Molina	Panadería Molina
Dominga Velázquez Galeano	Panadería Guzmán
Francisco Rivera	Panadería Karla
David Antonio García	Panadería García
Francisco Guadamuz	Los brasiles
Medardo Hernández	Panadería Bethel
Lucila Zelaya	Lucila
Carlos Alberto López	Coco pan
CELSO GUTIERREZ MEDINA	Panadería medina
Rosa Morales	Panadería Jireh
Elsa Medina	Panadería molina
Rosa Esmeralda Traña	
Distrito II	
Fernando José Pérez	Panadería Pérez
Juana Meza Silva	Panadería Mesa
Nahúm Morales	Santa Martha
Federico Alvarado	Panadería el Progreso
Carlos Gutiérrez	Pan Martha
Dennis Arias Hernández	Panadería El chele
Margarita Paniagua	Panadería González
Luis Manuel Osorno	Pastelería Raquel
Mario Berrios	San Antonio
María Inés castillo	Panadería y repostería Joanne
Roberto José luna	El pan pan
Alfredo Aburto García	Panadería Aburto Estrada

Informantes del Estudio.

Distrito V	
Virgilio de Jesús Aburto	Panadería Géminis
Julio Pérez vega	Panadería vega
Moran Espinoza	Panadería Leonel
Walter Antonio López	Panadería modesta
Martin Javier Caldera	Panadería Guardián
Marvin Rico	Pan Rico
Roger cano Ñamendez	Panadería Diana
Norma Martínez García	Panadería Shick
María Elisa Cubillo	Bendición de Dios
Héctor Gómez Santamaría	Daneli
Gloria Alemán	Gloria
Pedro Rafael Gutiérrez	Gracias a Dios
Eli caldera	Indira
Martha peralta	Panadería Jonathan
Manuela Guido Santana	Panadería la La familia
María Alejandra Ruiz García	El buen sabor
Milagro y José Velázquez	SIN NOMBRE
Domingo García	SIN NOMBRE
Francisco Bolaños	Panadería blanco
Karla Calero	Panadería calero
Ramón Antonio Santamaría	Panadería Jessica

Informantes del Estudio.

Distrito VI y otros	
Mercedes Silva	MERGUI
Euclides Beteta	Las tres doncellas
Maritza Pataqui	El bosque
Landis Nicolás Forbes	Panadería Forbes
Freddy morales	La época
Martha Lorena Sandino	Sandino
Johanna Morales	Panadería Morales
Rito Pérez Reyes	Panadería Buena Fe
Wilfredo cubas	
Victoria Migdalia Chavez	SIN NOMBRE
Miguel Flores	Flores
Petronila Mendieta	Mendieta
Juan ramón Galeano	Galeano

